



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

CORPORATE PERFORMANCE ASSESSMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Sabina Šístková, DiS.

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Sabina Šístková, DiS.
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretické východiska práce
Charakteristika podniku a oboru podnikání
Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí
Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti Kiwi včetně porovnání s konkurenčními společnostmi za účelem identifikace slabých stránek a formulace opatření k udržení, případně zvýšení výkonnosti této společností.

Základní literární prameny:

GRANT, R. M. Contemporary strategic analysis. 6th ed. Blackwell Publishing, 2008. 482 p. ISBN 978-1-4051-6309-5.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Hodnocení výkonnosti podniku“ je analýza výkonnosti společnosti, která zprostředkovává služby v oblasti cestovního ruchu. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a metody hodnocení výkonnosti. Analytická část se zaměřuje na analýzu činnosti společnosti včetně komparace finančních ukazatelů s konkurenčními podniky na globálním trhu a celkovým zhodnocením výkonnosti v rámci jednotlivých činností společnosti společně s návrhy na zlepšení celkové výkonnosti. V poslední části je navržen projekt, jehož cílem je zvýšení výkonnosti analyzované společnosti.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, bechmarking, Porterova analýza, analýza „7S“, letenky, struktura projektu, rozpočet

Abstract

The subject of the diploma thesis „Performance evaluation of a company“ is to analyze performance of a company providing travel services in global market. The theoretical part defines basic concepts and methods of performance evaluation. The analytical part is focused on analysis of the activities including comparasion of financial indicators with competitors in global martket and suggestions for improvments. The final part includes project, which should increase the overall performance of the company.

Key words

Financial analysis, strategic analysis, bechmarking, Porter analysis, „7S" analysis, air tickets, project structure, budget

Bibliografická citace

ŠÍSTKOVÁ, Sabina. *Hodnocení výkonnosti podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135170>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Mária Režňáková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Hodnocení výkonnosti podniku vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příloženém Seznamu použité literatury.

V Brně dne 16.05.2021

Bc. Sabina Šístková, DiS.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí práce prof. Ing. Márii Režnákové, CSc. za odbornou konzultaci, cenné rady a připomínky a v neposlední řadě za přátelský přístup, kterými přispěla k dokončení této diplomové práce. Velké poděkování patří také společnosti, která mi vyšla vstříc při psaní této diplomové práce a byly mi poskytnuty potřebné informace. Poděkování patří i mé rodině a přátelům, za poskytnutí tolik potřebné podpory.

OBSAH

1.	ÚVOD	10
1	Cíl a metody použité při vypracování práce	12
2	Teoretické východiska práce	13
2.1	Výkonnost podniku	13
2.1.1	Systémy měření výkonnosti podniku	15
2.1.2	Požadavky na hodnocení výkonnosti	18
2.1.3	Strategická analýza	19
2.1.4	Benchmarking	23
3	Analýza výkonnosti společnosti Kiwi.com	27
3.1	Představení společnosti	27
3.1.1	Popis firmy	27
3.1.2	Vlastnická struktura společnosti	29
3.1.3	Produkt společnosti	30
3.2	Analýza vnějšího prostředí	31
3.2.1	Analýza PESTE	31
3.2.2	Porterova analýza pěti sil	44
3.3	Analýza vnitřního prostředí	51
3.3.1	Analýza 7S	52
3.4	Finanční analýza	58
3.4.1	Majetková a kapitálová struktura společnosti	58
3.4.2	Analýza poměrovými ukazateli	60
3.4.3	Analýza výnosů a nákladů	68
3.5	Shrnutí výsledků analytické části	76
3.6	SWOT analýza	78

4	Návrhová část	84
4.1	Rozsah projektu	84
4.2	Plán projektu	86
4.3	Časové rozvržení jednotlivých fází	91
4.4	Zdroje	92
4.5	Rozpočet projektu	96
4.5.1	Plánovaný rozpočet na první fázi projektu	96
4.6	Zdroje financování	99
4.7	Ekonomické vyhodnocení projektu	105
4.7.1	Dílčí závěr a ekonomické zhodnocení	107
4.8	Potencionální rizika	109
4.9	Účetní a daňové dopady	111
4.10	Zhodnocení návrhu	112
5	Závěr	115
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
7	SEZNAM TABULEK	121
8	SEZNAM GRAFŮ	123
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	124
10	SEZNAM PŘÍLOH	125

1. ÚVOD

Tématem diplomové práce je hodnocení výkonnosti společnosti, která se zabývá zprostředkováním cestovních služeb. Pro úspěšné fungování podniku na současném dynamickém trhu je důležité, aby byl schopen se přizpůsobovat a včas reagovat na změny a udržoval si svoji konkurenceschopnost. Vysoká konkurence je dnes v každém odvětví, a to platí i pro cestovní ruch, kde za poslední roky konkurence neustále rostla a ceny cestovních služeb jsou nižší a nižší. Velkým zásahem pro tento trh byl začátek pandemie COVID – 19 na počátku roku 2020, která tento trh ochromila a zastavila jeho rozvoj. Dle predikcí světových organizací, které se zaměřují na cestovní ruch, jako je například společnost IATA, lze předpokládat, že trh se na svoji úroveň před pandemií dostane až v roce 2024. Jsou to pouze předpoklady, nikdo v současné době neví, jak se bude situace nadále vyvíjet.

Hodnocení výkonnosti podniku je tedy v této době důležitější než předtím. Aby se společnost udržela na daném trhu a byla připravena, jakmile se poptávka opět zase začne zvyšovat, musí zanalyzovat své současné postavení, procesy, zákazníky, konkurenci a finanční zdraví, aby odhalila případné nedostatky a mohla je odstranit. Pravidelné hodnocení výkonnosti podniku by mělo být součástí řízení každé společnosti, jelikož dobře stanovená měřítka a subjekty hodnocení mohou vést k fungující a prosperující firmě, která včas dokáže odhalit případné hrozby a reagovat na ně. Tyto výsledky pak slouží zejména k interním účelům pro vlastníky společnosti, zaměstnance, ale i pro externí uživatele jako jsou banky, dodavatelé či stát.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část slouží k popisu základních teoretických východisek, potřebné pro pochopení problematiky hodnocení výkonnosti podniku, její měřítka, uživatele a také vysvětlení jednotlivých metod pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Analytická část zahrnuje představení společnosti, dále obsahuje strategickou analýzu, kde je podrobeno zkoumání vnější i vnitřní prostředí společnosti pomocí Porterovi analýzy pěti sil, PESTLE analýzy a „7S“. Finanční hospodaření podniku je zhodnoceno pomocí

poměrových ukazatelů a porovnáno s konkurenčními společnostmi, které působí na globálním trhu.

Informace, které vyplynuly z jednotlivých analýz, byly použity v návrhové části tak, aby společnost dosahovala větší výkonnosti a rozšiřovala poskytované služby a tím i okruh potenciálních zákazníků.

1 CÍL A METODY POUŽITÉ PŘI VYPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analýza výkonnosti společnosti Kiwi.com včetně komparace finančních výsledků s vybranými konkurenčními společnostmi pomocí poměrových ukazatelů. Na základě strategické a finanční analýzy navrhnout společnosti způsoby změny v řízení či upravení činností způsobem, které povedou ke stabilnější výkonnosti podniku, případně k jejímu růstu.

V práci jsou použity následující metody:

- 1) Strategická analýza – provedena pomocí metody analýzy vnějšího okolí PESTE, Porterova analýza pěti sil a metoda 7S pro analýzu vnitřního prostředí společnosti
- 2) Finanční analýza – provedena prostřednictvím poměrových ukazatelů rentability, likvidity a stability včetně porovnání výsledků s konkurencí
- 3) Logické metody:
 - a) Analýza – jedná se o proces rozboru různých vlastností, procesů, systémů atd. Umožňuje oddělit podstatné skutečnosti od nepodstatných.
 - b) Komparace – srovnání, jehož cílem je pozorovat shody a rozdíly v prostředí jednotlivých objektů, jevů a ukazatelů.
 - c) Indukce – na základě zjištěných poznatků jsou vyvozovány obecné závěry
 - d) Dedukce – vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě již známých faktů.
 - e) Syntéza – myšlenkový postup skládání jednotlivých částí do celku.

Veškeré podklady pro zpracování diplomové práce jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Hlavním zdrojem pro praktickou část práce byla účetní data společnosti, informace z interních zdrojů společnosti a také z osobní zkušenosti v dané společnosti. Dále byly využity informace uvedené ve výročních zprávách jednotlivých konkurenčních společností.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou uvedeny základní informace, které jsou nutné k pochopení dané problematiky a dosažení cílů této práce. Teoretická východiska jsou zaměřena na výkonnost podniku, strategickou analýzu a benchmarking.

2.1 Výkonnost podniku

Monitorování výkonnosti podniku je pro jeho řízení zcela zásadní. Existuje velmi silná vazba mezi samotným monitorováním a využitím výstupů pro návrhy na zlepšení výkonnosti či rozvoje podniku. (Wagner, 2009, s. 17). Na výkonnost lze nahlížet z mnoha úhlů – peněžní prostředky na účtě, podíl na daném trhu, počet zaměstnanců, ale například i motivace zaměstnanců, konkurenceschopnost, včas dostát svým závazkům apod. Nejdůležitějším aspektem je určení subjektu, pro které je hodnocení vytvářeno. Každý uživatel výstupu má jiné očekávání. Vlastník společnosti očekává návratnost svojí investice, dodavatelé uspokojení svých pohledávek a zákazníci zase splnění jejich požadavků na produkt a služby s ním spojené. Uživatele hodnocení výkonnosti podniku lze rozdělit následovně (Holečková, 2009, s. 27):

- **Interní uživatelé** – manažeři, zaměstnanci
- **Externí uživatelé** – investoři, věřitelé, obchodní partneři, konkurence, stát

Nejčastějšími uživateli výsledků vyhodnocování výkonnosti podniku jsou vlastníci a management společnosti, který se podílí na rozhodování o budoucí strategii společnosti. S ohledem na strategii musí být správně připraven koncept reportu, který zobrazuje výsledky právě těmto uživatelům, aby měl co nejlepší vypovídající hodnotu. Obecně lze říct, že se jedná nejčastěji o tyto cílové koncepce (Kalouda, 2016, s.116):

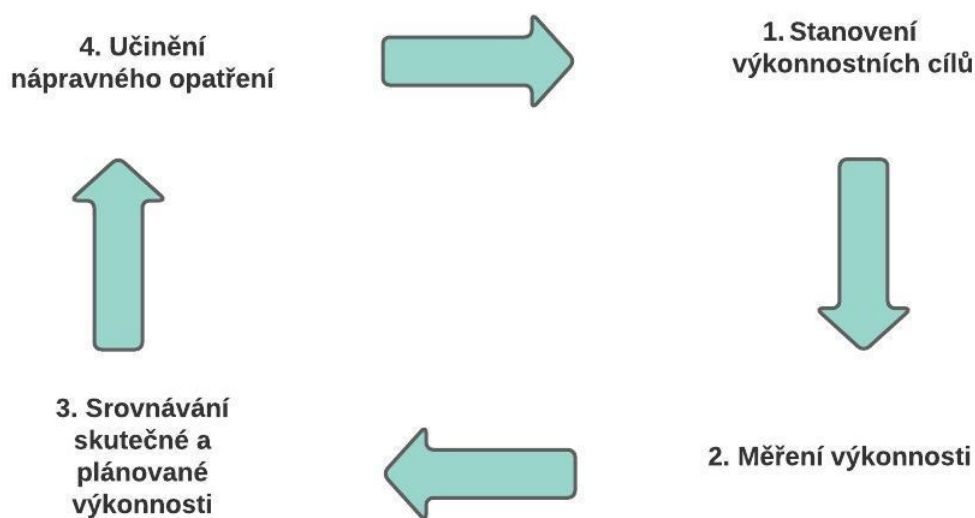
- Udržení stávající prosperity společnosti
- Rozvoj společnosti
- Likvidita
- Rentabilita
- Spokojenost zákazníků
- Zajištění pracovních sil

- Konkurenceschopnost

Dalším důležitým krokem je určení objektu, na který se prováděná analýza bude vztahovat. V rámci organizace se může jednat o komplexní výkonnost celé společnosti, dále pak o proces, skupinu procesů, majetkové složky, lidské zdroje, systémy apod.

Níže na obrázků je zobrazen kontrolní proces monitorování samotného měření výkonnosti podniku. Pro uživatele výsledků je nejdůležitějším krokem -> Učinění nápravného opatření. Mohou poté mít jistotu, že společnost bude nadále fungovat v oblasti, která se v rámci měření výkonnosti ukázala jako problémová.

Obrázek 1: Kroky procesu měření výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování, Bachmann (2011)

2.1.1 Systémy měření výkonnosti podniku

Pro měření výkonnosti podniku existuje více přístupů:

1) Klasický přístup

- Tento přístup je zaměřen na měření výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy (Sedláček, 2007, s. 3). Využívá tedy finanční ukazatele a usiluje o dosažení maximálního zisku. Hlavním cílem finanční analýzy je zjistit trendy vývoje, identifikovat příčiny poklesu či nárůstu a následně nalézt činnosti, které podpoří vývoj společnosti do budoucna. Zdrojem dat jsou zejména účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow či výroční zpráva společnosti. Ke zpracování jsou dále potřeba i interní informace, statistiky, komentáře vlastníků a informace ohledně vývoje daného trhu. Finanční ukazatele jsou hodnoceny několika způsoby:
 - (1) Sledování vývoje v čase
 - (2) Srovnání s konkurencí, která splňuje požadavky srovnatelnosti jako jsou například faktory oborové, geografické, hledisko velikosti apod.
 - (3) Porovnání s doporučovanými hodnotami
- Výsledkem je analýza současné situace a podklady na základě vyhodnocení finančních ukazatelů pro budoucí rozhodování společnosti.
- Nevýhodou finanční analýzy jsou omezení vypovídací schopnosti účetních výkazů, ukazatele nereflktují vliv inflace, podnikatelské riziko a odrážejí důsledky rozhodování společnosti v minulosti (Solař, 2006, s. 13). Nejpodstatnějším nedostatkem je ovšem nezohlednění informací jako jsou například zákazníci, kvalita produktů, zaměstnanci společnosti apod. Tyto hodnoty jsou v současné době podstatné pro úspěch podniku na daném trhu, jelikož konkurence je velmi vysoká a nelze spoléhat pouze na finanční ukazatele při rozhodování o strategii společnosti.

2) Moderní přístup

- Nedostatky klasického přístupu daly impuls ke vzniku nových moderních metod, které se snaží tyto nedostatky eliminovat. Používají se ukazatele ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Jedná se zejména o:
 - (1) Využívání nákladů ušlé příležitosti -> WACC
 - (2) Jako ukazatel zisku je používán -> NOPAT (provozní výsledek hospodaření po dani z příjmu)
- Nejčastěji využívanou metodou je EVA, tedy ekonomicky přidaná hodnota. Vyjadřuje tzv. ekonomický zisk, jehož je dosaženo, pokud jsou uhrazeny běžné náklady a náklady na kapitál. Ukazuje vlastníkům společnosti či jiným uživatelům efektivitu podniku dosaženou pomocí svého kapitálu. Pokud je ukazatel EVA větší než 0, tak podnik vytváří hodnotu a větší hodnoty naznačují vysokou míru přidaného kapitálového zisku. Pokud je hodnota ukazatele menší než 0, zobrazuje to skutečnost, že náklady na kapitál jsou vyšší než přínos investovaného kapitálu a dochází k poklesu hodnoty společnosti. Ukazatel je poměrně náročný na sestavení, jelikož účetní výkazy nevykazují veličiny potřebné pro výpočet, proto je třeba hodnoty přetransformovat na položky, které jsou nutné pro výpočet (Mařík, 2005, s.14).
- Dalšími moderními přístupy jsou například:
 - (1) Diskontované cash flow – DCF
 - Základním předpokladem této metody je, že hodnota majetku je definována očekávaným užitekem z něj. Užitek znamená očekávaný tok peněz – výnosy. Výnosy se diskontují, aby byl uživatel schopen spočítat čistou současnou hodnotu. Diskont znamená vyjádření míry rizika podnikání.
 - (2) Tržní přidaná hodnota – MVA
 - Jedná se o odhadnutou částku, za kterou by se majetek směnil k datu ocenění mezi nezávislými objekty.
 - (3) Total Shareholder Return – TSR
 - Tento ukazatel měří změny v bohatství akcionářů v daném období. Představuje zvýšení nebo snížení ceny akcie na konci období ve

srovnání se začátkem období. Lze používat pouze u obchodovaných podniků

(4) Shareholder Value Added – SVA

- Ukazatel SVA se spočítá z rozdílů mezi hodnotou podniku pro vlastníky v čase t a $t+1$.

3) Komplexní přístup

- Jelikož finanční analýza ukazuje nedostatky z důvodu nezahrnutí nefinančních ukazatelů, tak se začala hledat nová měřítko pro posuzování výkonnosti podniku. Tento impuls začlenění nových měřítek vzniknul zejména proto, aby podniky lépe uspěly v konkurenčním prostředí a aby současně uspokojovaly zájmy všech subjektů. Komplexní metody a modely se zaměřují na minulost, současnost i na budoucnost. Aby byla společnost úspěšná a získala konkurenční výhodu, musí do používat právě tyto komplexní metody k hodnocení své výkonnosti (Solař, 2006, s. 13)
- Mezi nejrozšířenější metody patří:
 - (1) TQM (Total Quality Management) – tento model je zaměřen na řízení kvality a odstranění výrobních vad. Tyto vady mají za následek zvyšování nákladů a nespokojenost zákazníků. Pro zavedení je nutné si stanovit požadavky zákazníka, nastavení opatření pro výrobu a stimulovat zaměstnance ke kvalitním výkonům.
 - (2) Balanced Scorecard (BCS) – cílem této metody je vytvoření jasné podnikové strategie. Nejedná se tedy pouze o finanční a nefinanční ukazatele, ale podnikové strategie jsou převáděny do měřítek, za jejichž pomocí jsou stanoveny cíle i prostředky k jejich dosažení. Proces tedy začíná na úrovni managementu, který stanovuje základní strategie a cíle podniku.
 - (3) EFQM (Model Excellence) – model vypracovala Evropská nadace pro management kvality a zaměřuje se na hodnocení společnosti jako celku a návrhy na neustálé zlepšování. Model je principiálně založen na 9 kritériích – 5 z nich jsou předpoklady a 4 jsou výsledky. Výsledky jsou způsobeny předpoklady a ty jsou poté vylepšovány pomocí zpětné vazby

z výsledků. Model pomáhá společnosti najít oblasti, ve kterých má potenciál se nadále rozvíjet.

2.1.2 Požadavky na hodnocení výkonnosti

Vývojové trendy v oblasti hodnocení výkonnosti podniku naznačují vývoj dvěma základními tendencemi:

- Informace o výkonnosti podniku spočívá stále více o jejich využití pro rozhodování o budoucím vývoji společnosti než jako nástroj pro posouzení minulosti, tedy to, jak se společnosti dařilo
- Neustále rostoucí konkurenční prostředí vyvolává potřebu detailních informací, aby společnost mohla vytvořit a použít konkurenční výhodu. Již není nadále možné čerpat výhody z výsadního postavení na určitém trhu, jelikož konkurence neustále roste

Při vytváření systému hodnocení výkonnosti firmy je klíčový vhodný výběr ukazatelů pro daný trh a společnost. Vlastnosti ukazatelů, které mají za cíl úspěšně měřit výkonnost mohou vypadat následovně (Wagner, 2009, s.36-37):

- Komplexní zahrnutí všech aspektů
- Podrobnost dostatečná pro posouzení výkonnosti daného objektu
- Pravidelnost měření
- Správné načasování, aby byly mezery odhaleny včas
- Přesnost a efektivita
- Srozumitelnost výsledků
- Odpovědnost za výsledky měření
- Zahrnout vlastnosti nutné pro objektivní srovnatelnost s konkurencí
- Vyjasnění strategických cílů společnosti
- Provázanost dílčích měřítek na nižších úrovních a následné napojení na měřítko na celopodnikové úrovni

Úspěšnost společnosti při dosahování stanovených cílů ovlivňuje celá řada externích a interních faktorů. Samotná organizace musí určit ty, které jsou pro její fungování klíčové a jsou označovány jako kritické faktory úspěchu.

Společnost musí být do úvahu i neustálé změny na daném trhu a v oblasti podnikání a pravidelně systém měření výkonnosti aktualizovat, aby odpovídal aktuálnímu dění a přinášel společnosti hodnocení na základě, kterého se může rozhodovat.

Existují však i bariéry, které brání využití přidané hodnoty hodnocení výkonnosti. Jsou to například (Přibyslavský, 2006):

1. Objektivní

- a. Management nemá dostatečné časové možnosti systematicky zlepšovat provoz podniku
- b. Není jasně stanovena vize a strategie společnosti
- c. Nejsou nastaveny základní procesy jako controlling, reporting, plánování, analýzy

2. Subjektivní

- a. Firemní kultura, která nenapomáhá rozvoji společnosti
- b. Malá motivovanost zaměstnanců
- c. Nezájem managementu

2.1.3 Strategická analýza

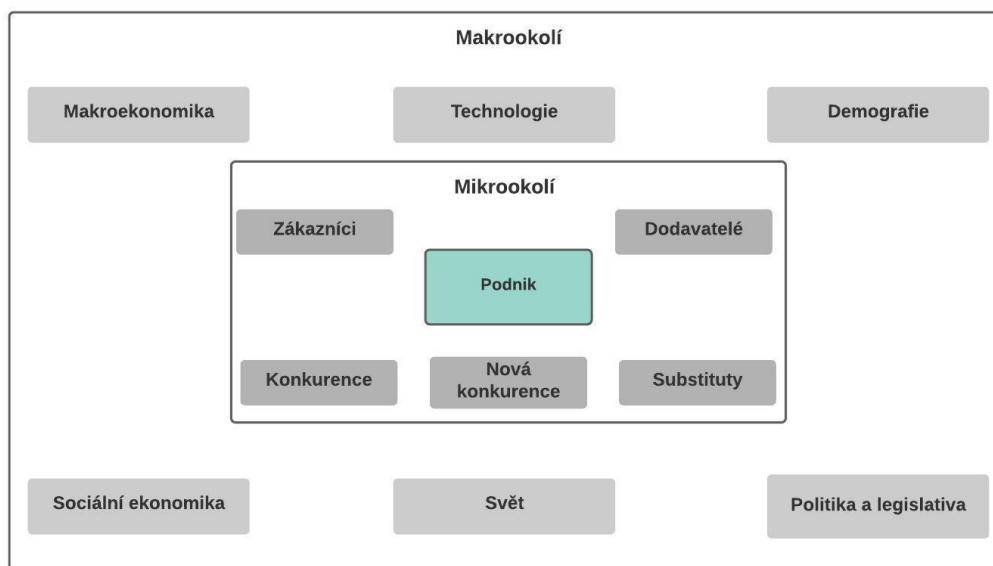
Nedílnou součástí hodnocení podniku je strategická analýza, jejímž cílem je vyhodnocení vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza je tvořena dvěma hlavními oblastmi – analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí.

Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí má za cíl zejména identifikaci vlivů z okolního prostředí společnosti. Vnější prostředí je pro fungování podniku velmi důležité a management společnosti by se měl zajímat o to v jaké situaci a prostředí se podnik nachází. Cílem je získat informace o potencionálních příležitostech či hrozbách a z tohoto přehledu navrhnout pro podnik vhodnou strategii. Do vnějšího okolí patří vše, co podnik nějakým

způsobem ovlivňuje a existuje zde přímá vazba (Sedláčková, 2006, s.13). Tyto faktory lze rozdělit na makro okolí a mikro okolí, jak je vyobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

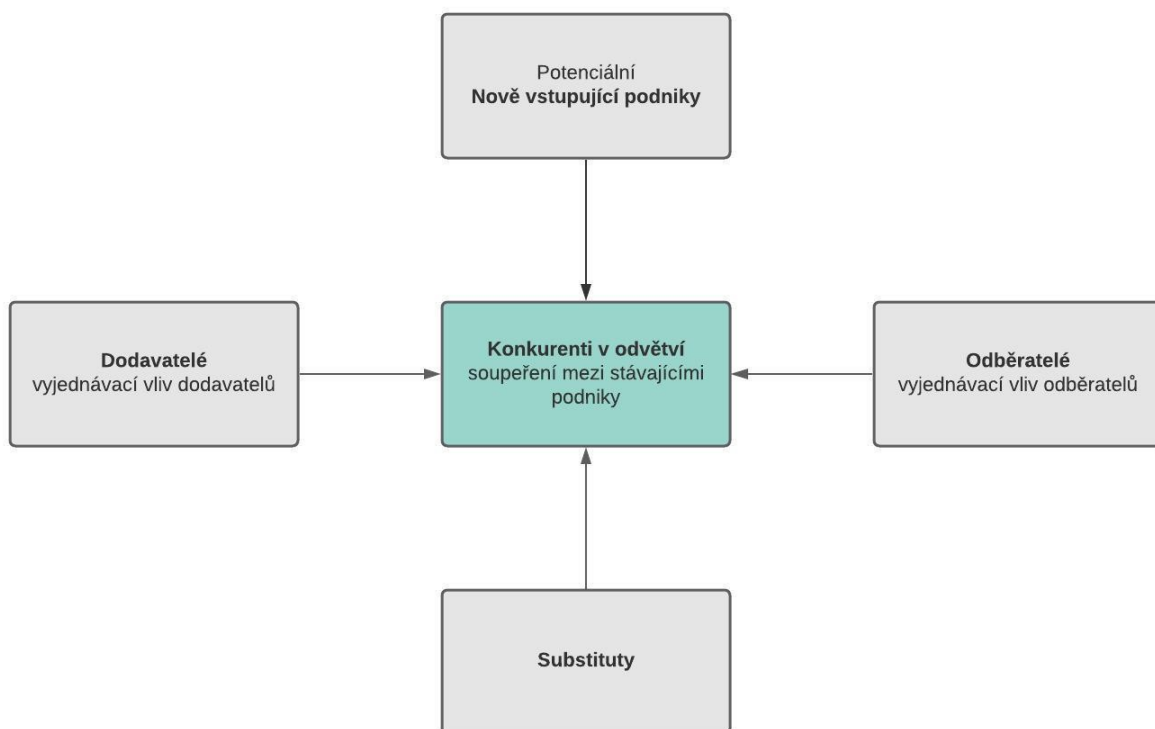
Cílem analýzy makro okolí je odhalení širších souvislostí s fungováním podniku. Nástrojem pro tuto analýzu může být analýza PESTLE, která vytváří nástroj pro zkoumání důležitých faktorů jako jsou:

- Politické faktory – zahrnují vládní intervence, politické snahy v oblasti ekonomiky či politickou stabilitu trhu na kterém společnost působí
- Ekonomické faktory – jedná se především o makroekonomické ukazatele vnějšího prostředí či sezónní ekonomické výkyvy. Tyto faktory jsou pro fungování podniku nejvýznamnější a vedení podniku musí jejich vývoj důkladně sledovat.
- Sociální faktory – jedná se o veškeré lidské faktory v okolí podniku. Konkrétně tedy o zákazníky a porozumění jejich potřebám a další důležitou součástí jsou zaměstnanci společnosti. Podnik se musí soustředit na to, aby zaměstnanci byli spokojení a motivovaní a nedocházelo k velké fluktuaci.

- Technologické faktory – v současné době mají technologické faktory významný vliv na fungování podniku. Společnost by měla držet krok s technologickým vývojem, pokud chce být konkurenceschopná.
- Legislativní faktory – společnost musí sledovat legislativní změny v oblasti jejího fungování, jelikož mohou mít přímý vliv na její podnikovou strategii.
- Ekologické faktory – v poslední době velmi diskutované téma a společnosti musí reagovat na tlak veřejnosti na ekologické fungování firem. Tyto faktory jsou důležité především pro průmyslové podniky, které svojí výrobou a jejím případně špatným nastavením mohou ohrožovat životní prostředí.
- Počet zkoumaných faktorů se liší podle druhu zkoumaného podniku a odvětví ve kterém podnik působí. Je nutné se zaměřit pouze na ty faktory, které podnik přímo ovlivňují a nezahrnovat zbytečně ty, které sice v okolí podniku působí, ale nemají na něj přímý vliv (Sedláčková, 2006, s.16-18)

Analýza mikro okolí pomůže společnosti identifikovat především konkurenci, dodavatele, zákazníky. Tyto faktory jej přímo ovlivňují a svým jednáním je může ovlivnit, na rozdíl od makro okolí, které jej ovlivňuje, ale podnik s vývojem nic nezmůže. Výsledkem je tedy podrobná analýza úzkého prostředí, ve kterém se podnik nachází a je možné určit faktory, které budou ovlivňovat firemní vize a strategii (Synek, 2010, s. 15). Nástrojem pro tuto analýzu je například Porterův model pěti sil, který je zobrazen níže na obrázku:

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování

Síly působící v tomto modelu jsou tedy následující:

- Konkurence – konkurenci lze dělit podle několika kritérií, jako je například trh, na kterém firma působí, podle nahraditelnosti produktu, počet výrobců a prodejců a diferenciací produktů. Stávající konkurence může s podnikem soupeřit v oblasti cen, inovací, výhodných programů pro zákazníky apod.
- Substituty – podnik se nemůže zaměřovat pouze na analýzu substitutů v oblasti ve které působí, ale také v oblastech s tímto odvětvím související. Faktory, které se zde zkoumají jsou zejména výše cen substitutů, srovnání produktů mezi konkurencí a také náklady na změnu, pokud by zákazník zvolil substitut.
- Dodavatelé – podniky jsou závislé na svých dodavatelích a tento faktor má zanalyzovat přímou závislost na dodávkách jednotlivých dodavatelů. Není vhodné, aby výroba celého podniku byla závislá pouze na jednom dodavateli. Dalšími zkoumanými faktory jsou postavení dodavatelů na trhu, kvalita dodávek, včasnost, spolehlivost, ceny, inovace apod.

- Odběratelé – nejdůležitější částí jsou odběratelé, tedy zákazníci, jelikož na nich stojí úspěch celé společnosti. Je nutné zkoumat spokojenost stávajících zákazníků a vybudovat si silnou odběratelskou základnu.
- Hrozba nově vstupující konkurence – podnik musí znát hrozbu ze vstupu nové konkurence na daný trh, jelikož nové podniky mohou vést k nutnosti snížení cen nebo růstu nákladů.

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na interní zdroje a schopnosti podniku. Nejčastější analýzou vnitřního prostředí bývá McKinseyho model 7S a finanční analýza. Model 7S se zabývá zkoumáním následujících oblastí:

- *Strategie společnosti* a jak jí má být dosaženo
- *Struktura a organizace*, tedy uspořádání podniku, spolupráce jednotlivých oddělení
- *Systémy a procesy*, které pomáhají společnosti dosáhnout jejich cílů
- *Schopnosti* zaměstnanců, kteří ve firmě pracují a které jsou od nich vyžadovány
- *Spolupracovníci*, fungování jednotlivých týmů a motivační programy
- *Sdílené hodnoty*, které jsou respektovány napříč celou společností
- *Styl vedení*, který management provádí ve společnosti, způsob komunikace a řešení problémů ve společnosti (Tyll, 2014)

Společnost může pomocí vnitřní analýzy odhalit své silné, a především slabé stránky, které by ji mohly potenciálně v budoucnu ohrozit. Je tedy stejně důležitá jako analýza vnějšího prostředí. Je i jednodušší tyto faktory ovlivňovat, jelikož se jedná o procesy a skutečnosti přímo uvnitř daného podniku.

2.1.4 Benchmarking

Benchmarking je jedním z nástrojů strategické managementu, který slouží ke komparaci a měření daných faktorů společnosti (procesy, metody, produkty) s těmi, kdo byly

vybrání jako vhodní kandidáti pro účely této analýzy. Jedná se zejména o společnosti, které působí na stejném trhu, nabízejí podobné produkty apod. (Knápková, 2010, s.33)

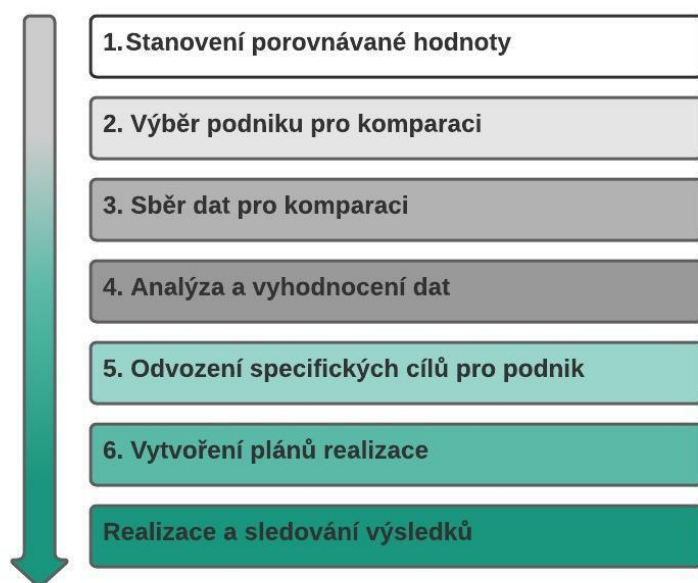
Pro osobu, která provádí analýzu, není vždy jednoduché vyhodnotit získané výsledky, určit, zda se pohybují v optimálních hodnotách. Tyto hodnoty nalezneme v literatuře, ale neberou v potaz charakter podnikání či nabízené produkty. Aby tedy mohly být výsledky porovnávány s určitou vypovídající hodnotou pro konečné uživatele, je žádoucí provést komparaci s podobnými podniky na trhu.

Hlavním cílem benchmarkingu je zlepšení pozice na trhu oproti konkurenci, má však více přínosů (Popesko, 2016, s.196):

- Kvalitnější rozhodování managementu společnosti na základě benchmarkovaných informací
- Stanovení konkrétních cílů, včetně těch dílčích
- Lepší porozumění zákazníkům a tím větší potenciál na uspokojení jejich potřeb
- Neustálá iniciativa se zlepšovat
- Motivační metoda, jak na fungování svojí společnosti pohlížet kriticky
- Zaměření společnosti na priority
- Může vést k nákladovým úsporám či k větší efektivnosti pracovníků
- Determinuje tržní pozici firmy a analyzuje největší konkurenty na trhu

Proces benchmarkingu je zobrazen na obrázku níže:

Obrázek 4: Proces benchmarkingu



Zdroj: (Pavelková, 2009, s. 268)

Druhy benchmarkingu

Benchmarking se dělí na dvě kategorie, a to dle místa uskutečnění (interní a externí) a podle zvoleného objektu – výkonový, funkcionální a procesní (Nenadál, 2011, s. 20-24).

Interní benchmarking představuje detailní průzkum vlastní organizace. Využívají ho zejména velké globální podniky. Probíhá komparace a analýza jednotlivých procesů a přístupů uvnitř společnosti a jednotlivých pobočkách daného podniku. Cílem je definovat nejlepší procesy a metody v rámci jedné korporace a interní průzkum by měl být prvním krokem před provedením externího benchmarkingu, aby společnost nejprve zanalyzovala svůj vnitřní chod.

Externí benchmarking získává informace o jiných subjektech. Na rozdíl od interního je vhodný i pro malé a střední společnosti. Cílem je čerpat informace o konkurenčních společnostech, porovnat tyto výsledky a navrhnout zlepšení na základě komparace.

Výkonový benchmarking je zaměřen na měření výkonových parametrů (výkon zaměstnance, výkon určitého stroje). Je vhodný zejména pro společnosti, které nabízejí srovnatelné produkty či mají podobné zařízení pro výrobu.

Funkcionální benchmarking porovnává soubor funkcí nebo funkci jednotlivou určitých podniků. Porovnávány mohou být společnosti nezávisle na odvětví nebo produktu. Tento typ se používá především v oblasti služeb a neziskového sektoru, může se jednat například o analýzu poprodejních služeb obchodních řetězců.

Procesní benchmarking také znám jako generický, se soustředí na komparaci a měření konkrétních procesů a postupů společnosti. Je kladen důraz na zavedení nejlepších praktik, které využívají konkurenční podniky a tím zlepšit své postavení na trhu. Procesy mohou být porovnávány s jakoukoliv organizací, ve které probíhají podobné procesy a nemusí se nutně jednat o konkurenta.

3 ANALÝZA VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI KIWI.COM

3.1 Představení společnosti

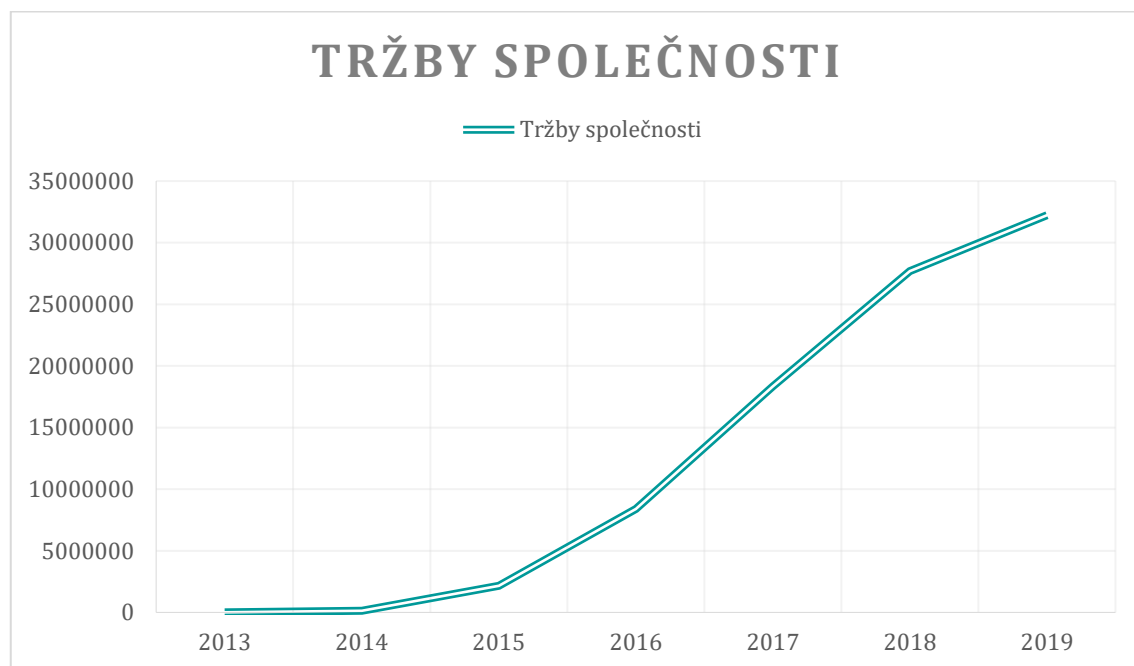
V této kapitole je představena společnost Kiwi.com s.r.o., kterou jsem si vybrala pro Analýzu výkonnosti. Nejprve firmu stručně popíši – základní údaje o společnosti, její historii a současné fungování a v neposlední řadě se zaměřím na konkurenci společnosti na globálním trhu, jelikož i působnost společnosti je celosvětová.

3.1.1 Popis firmy

Společnost Kiwi.com s.r.o. nemá bohatou historii. Vznikla v roce 2012 pod názvem Skypicker. Celá myšlenka vznikla u zakladatele firmy Olivera Dlouhého, který hledal výhodné letenky do Portugalska a zjistil, že žádná nabídka na vyhledávacích neexistuje. Tento podnět přispěl ke vzniku unikátního algoritmu, který dokáže spojit i aerolinky, které spolu normálně spolupracují a nabídnout mnohem výhodnější ceny, než má konkurence.

Firma ze začátku neměla kapitál na velký rozvoj a proto, dokud nepřišli první investice, bylo ve společnosti pouze pár zaměstnanců. Raketový růst firma zaznamenala v roce 2015 a z grafu níže, je zřejmé, že pokud by nepřišla pandemie COVID-19, růst by nadále pokračoval.

Graf 1: Tržby společnosti v letech 2013–2019 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy společnosti

Důsledkem růstu bylo mimo jiné také soustavné zvyšování počtu zaměstnanců, a to vedlo k přesunu firmy do větších prostor.

V první polovině roku 2016 byla oznámena změna názvu společnosti na Kiwi.com s.r.o., jelikož název Skypicker nadále nenaplňoval dlouhodobou vizi společnosti, která se chce rozšiřovat i do jiných oblastí. Jeden z dalších důvodů byla i častá záměna s názvem konkurencí.

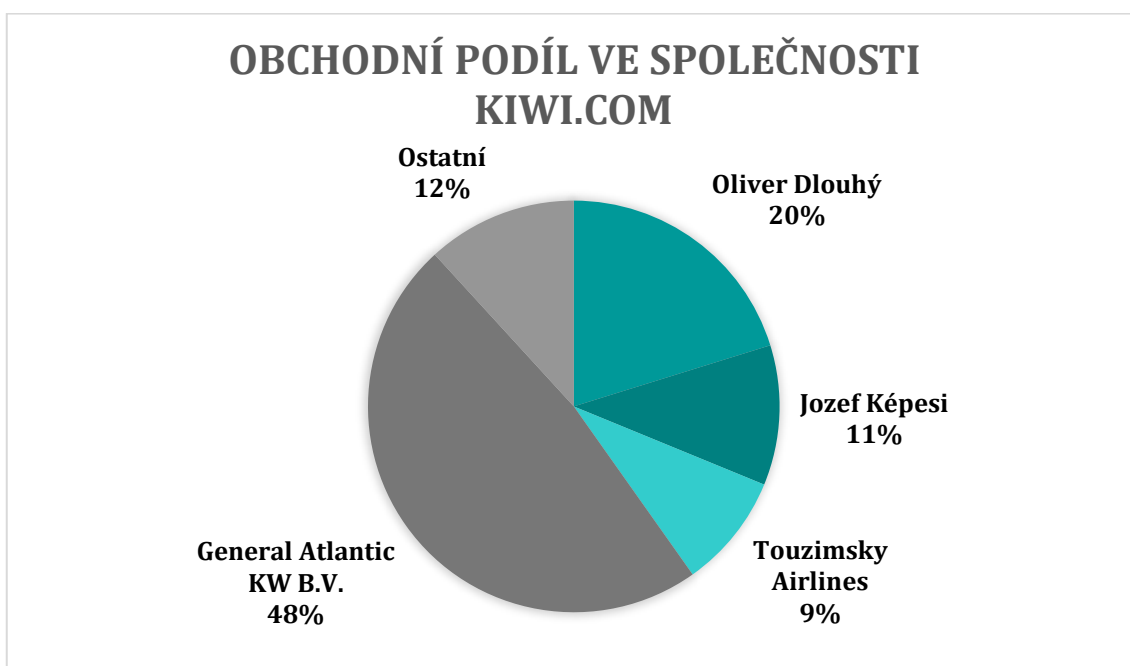
V průběhu dalších let společnost nadále rostla, sbírala různá mezinárodní ocenění a pracovala na projektech, které ji měli dostat k vytouženému cíli – stát se největší virtuálním globálním super dopravcem na světě. Dosažení tohoto cíle bohužel již na počátku roku 2020 zbrzdila pandemie COVID-19, která významně omezila cestovní ruch, který je pro firmu existenčně důležitý. V současné době funguje Kiwi.com, podobně jako celé odvětví cestovního ruchu, v omezeném režimu. Vzhledem k jednostrannému zaměření firmy bude pro její budoucí fungování klíčové zlepšení celosvětové situace, případně zaměření se na nové příležitosti v jiných odvětvích.

Důležitým mezníkem v průběhu let 2017-2020 byl také prodej části americké investiční společnosti General Atlantic. Tato transakce se uskutečnila v červenci roku 2019 a v důsledku ní se změnila vlastnická struktura společnosti.

3.1.2 Vlastnická struktura společnosti

Vlastnická struktura společnosti se nejvýznamněji změnila v červenci roku 2019, kdy stávající investoři prodali své podíly a největší podíl získal investor General Atlantic. V grafu níže je vidět současná struktura a velikost obchodních podílů jednotlivých vlastníků. V kategorii Ostatní je zejména management společnosti, který vlastní také menší obchodní podíly (zhruba 18 osob). Jelikož tyto podíly nejsou významné, jejich jména nejsou zahrnuty do grafu.

Graf 2: Vlastnická struktura společnosti Kiwi.com



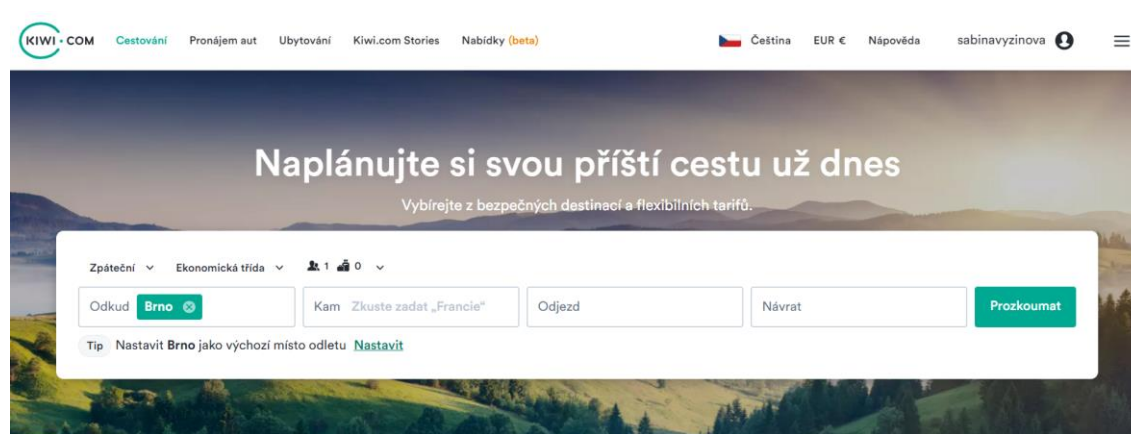
Zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík

3.1.3 Produkt společnosti

Společnost Kiwi.com poskytuje služby v oblasti cestovního ruchu. To, co dělá firmu jedinečnou, je algoritmus, který vytvořili zaměstnanci společnosti. Tento algoritmus vyhledává lety všech dopravců i těch, kteří mezi sebou za normálních okolností nespolupracují. Výsledkem tedy může být let s přestupem, ale o několik desítek procent levnější než let přímý. Pokud spolu aerolinky spolupracují, tak případné problémy s přestupy pokrývají ony. V případě Kiwi.com, tomu tak není a tyto problémy řeší v rámci tzv. Kiwi.com Guarantee, které pokrývá případné náhradní lety apod.

Takto vypadá vyhledávač společnosti:

Obrázek 5: Vyhledávač společnosti Kiwi.com



Zdroj: www.kiwi.com

Zákazníky Kiwi.com jsou ti, kteří nechtějí využívat služeb cestovních kancelářů a raději si cestu plánují sami nebo cestují pracovně. Nepotřebují tedy služby cestovního delegáta či pomoc při výběru cesty. V současné chvíli společnost nenabízí komplexní balíčky, kde by si zákazník mohl zarezervovat celý balíček od letenky až po ubytování. To je nevýhodou oproti konkurenci, jelikož ztrácí potenciální zákazníky, kteří by si chtěli zarezervovat vše na jednom místě.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku bude provedena PESTE analýza pro makro okolí a Porterova analýza pěti sil pro mikro okolí společnosti.

3.2.1 Analýza PESTE

Politické a legislativní faktory

Společnost Kiwi.com není cestovní agenturou, proto se na ni vztahují zákony, jako na cestovní kanceláře. Předmětem podnikání je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. K této živnosti se nevztahují žádné speciální práva a povinnosti.

Legislativní faktory, které by mohly do budoucna ohrozit podnikání či administrativní zátěž pro společnost jsou následující:

1. **Zavedení digitální daně** – Česká republika navrhuje zavedení digitální daně již od roku 2019. Zatím neproběhlo schválení zákona. V případě zavedení 7 % daně pro společnosti, které využívají obchodních modelů digitální ekonomiky, by pro společnost znamenalo vyšší daňové zatížení. Jedná se o jednu z nejvyšších sazeb ve srovnání s ostatními členskými státy EU. Společnost by poté mohla uvažovat přesunutí hlavního sídla do jiné země EU v rámci daňové optimalizace.
2. **Vznik stálé provozovny** – práce na dálku či z domova je v současné době stále více preferovaná až vyžadovaná. Dá se předpokládat, že tento trend bude pokračovat i po pandemii COVID-19 v oblastech, kde to charakter práce umožňuje. Společnost si v těchto případech musí hlídat, kde zaměstnanec při výkonu práce pobývá, aby nevznikl statut stálé provozovny v daném státě a v tom případě i povinnost zdanit příjmy ve stálé, kde stálá provozovna vznikla. Pro společnost by to znamenalo především větší administrativní zátěž – sledovat splnění podmínek (časové či věcné) a dále podávat daňová přiznání v jednotlivých státech. V současné době mají zaměstnanci povoleno pracovat pouze ze státu, který mají uvedený v pracovní smlouvě. Ale je velice pravděpodobné, že se

současným trendem práce na dálku bude muset společnost zvážit, jak se k situaci postaví, aby nebyla znevýhodněna oproti konkurenci.

3. **DPH** – další specifickou oblastí pro společnost Kiwi.com je zvláštní režim DPH. Všechny mezinárodní lety jsou od DPH osvobozeny s nárokem na odpočet. Tyto služby se uvádějí na řádku 26 kontrolního hlášení. Vnitrostátní lety podléhají DPH a také je tomu tak v ostatních státech. Je tedy nutné sledovat prodané letenky v rámci jednoho státu. Tyto případy nastávají zejména v USA, Jižní Americe a Asii. Finanční správa neuvažuje o zavedení daně také na mezinárodní lety, což by pro společnost znamenalo velkou administrativní zátěž a také nutné zvýšení cen.

Současná situace v oblasti politiky společnosti moc neprospívá. Jedná se zejména o omezení spojená s pandemií COVID-19, kdy je omezeno cestování víceméně ve všech zemích světa. I vyžádána práce na dálku, je pro zaměstnavatele administrativně náročná a pro zaměstnance komplikovaná. Je nutné jim zařídit vhodné pracovní prostředí a pro nezbytně nutné účely nechat také kanceláře v provozu, kdyby někdo ze zaměstnanců musel být přítomen. Což znamená pořád stejné fixní náklady na provoz, ale s minimálním využitím.

Ekonomické faktory

Podle základních pravidel analýzy patří mezi ekonomické faktory:

1. Hrubý domácí produkt
2. Inflace
3. Úroková míra
4. Směnné kurzy
5. Nezaměstnanost

A další, které mohou mít na analyzovanou společnost vliv jako je i DPH, mzdy, kupní síla apod.

Pro tyto ukazatele jsem použila hodnoty z mezinárodního trhu, nikoliv tuzemského. Kiwi.com působí celosvětově, a proto by použití hodnot tuzemského trhu nemělo vypovídající hodnotu. Tuzemské hodnoty byly použity pouze pro srovnání vývoje ve světě, jelikož společnost má sídlo v Brně.

1. Hrubý domácí produkt

Ukazatel HDP se využívá na stanovení výkonnosti ekonomiky v daném období. Jedná se o peněžní vyjádření hodnoty statků a služeb nově vytvořených na určitém území.

Tabulka 1: Světový hrubý domácí produkt

HDP v bil. USD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	77.316	79.453	75.218	76.369	81.306	86.439	87.799
Meziroční změna	0	2.137	- 4.235	1.151	4.937	5.133	1.36
Meziroční změna v %	0	2.76	-5.33	1.53	6.46	6.31	1.57

Zdroj: The World bank. *The World bank* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>

Tabulka 2: Hrubý domácí produkt v České republice

HDP v mil. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	4 142 811	4 345 766	4 625 378	4 796 873	5 110 743	5 409 665	5 748 805
Meziroční změna	0	202 955	279 612	171 495	313 870	298 922	339 140
Meziroční změna v %	0	4.90	6.43	3.71	6.54	5.85	6.27

Zdroj: Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Tabulka 3: Hrubý domácí produkt v cestovním průmyslu (celosvětový)

HDP v bil. USD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	7.432	7.674	7.444	7.650	8.240	8.810	9.258
Meziroční změna	0	0.242	- 0.23	0.206	0.59	0.57	0.448
Meziroční změna v %	0	3.26	- 3	2.77	7.71	6.92	5.09

Zdroj: Statista. *Statista* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>

Tabulka 4: Hrubý domácí produkt v cestovním průmyslu v České republice

HDP v mil. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	119 436	120 100	128 232	139 437	150 344	155 767	164 656
Meziroční změna	0	664	8 132	11 205	10 907	5 423	8 889
Meziroční změna v %	0	0.56	6.77	8.74	7.82	3.61	5.71

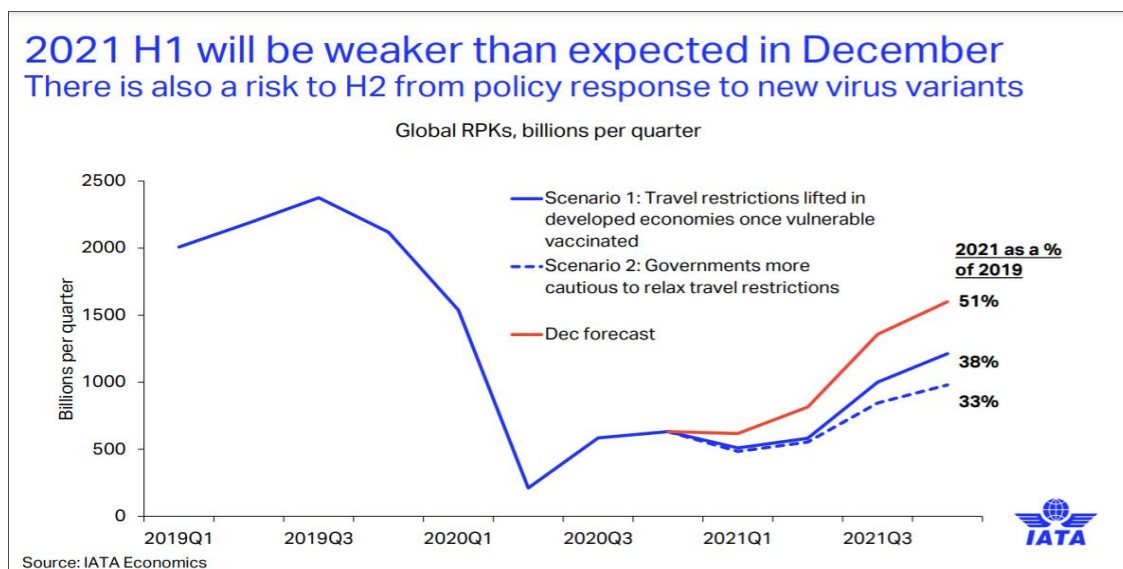
Zdroj: Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Z výše uvedených hodnot je zřejmé, že HDP v oblasti cestovního ruchu roste až na pokles na celosvětovém trhu v roce 2019. Tento růst byl vidět i na nestále rostoucích tržbách společnosti, které raketově rostly od roku 2015. Poptávka po cestovním ruchu byla velická, a to zejména po nezávislých cestovních službách bez cestovní kanceláře, což pro cestovatele znamenalo nižší výdaje.

HDP v roce 2020 bude výrazně nižší než v předchozích letech a můžeme také očekávat ekonomickou krizi na světových trzích kvůli epidemii COVID-19.

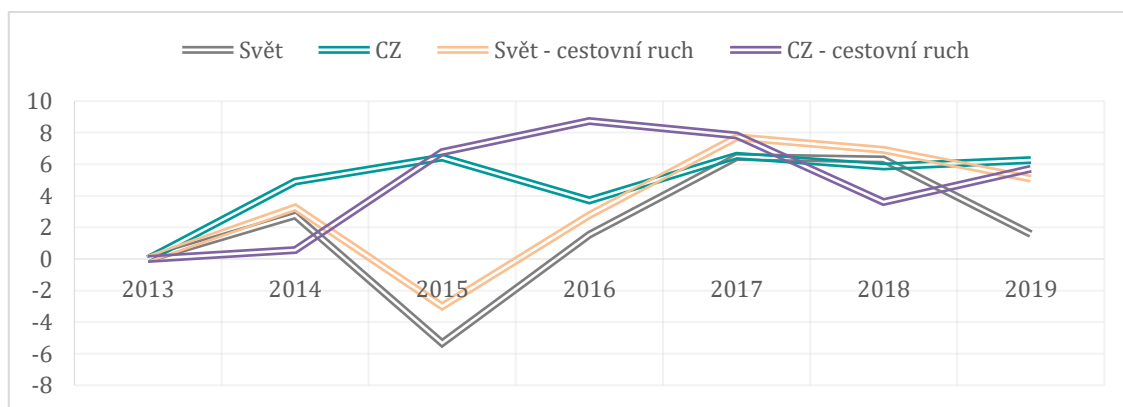
HDP v oblasti cestovního ruchu kopíruje trend vývoje celkového HDP. Výkyvy jsou způsobeny situacemi, které jsem popsala výše a je více než zřejmé, že podíl cestovního ruchu na HDP bude v letech 2020 a 2021 minimální. Světové organizace předpokládají návrat na původní hodnoty až v roce 2024. V loňském roce byly predikce na rok 2022, ale současná situace tomu nenasvědčuje. Níže je vidět predikce vývoje cestovního ruchu mezinárodní organizace IATA:

Obrázek 6: Predikce společnosti IATA



Zdroj: www.iata.org

Graf 3: Meziroční změna HDP v % ve světě a v České republice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf výše ukazuje vývoj ukazatele HDP ve světě a na tuzemském trhu. Na světovém trhu jsou vidět velké výkyvy, zejména v roce 2015 a poté pokles meziročního růstu v roce 2019.

Rok 2015 a 2016 ovlivnil pokles cen ropy, což se promítlo do průmyslových i spotřebitelských cen. Na zpomalení růstu v dalších letech má vliv očekávaná ekonomická recese a také odchod Velké Británie z Evropské Unie. Růst HDP však ne vždy znamená pozitivní vliv na danou ekonomiku. Růst HDP vede k menší

nezaměstnanosti, avšak kvůli tomu ke zvyšování inflace (poptávka je větší než nabídka, a proto ceny na trhu rostou).

2. Inflation

Každá společnost musí včas reagovat na situaci na trhu, a to znamená sledovat i míru růstu inflace a tím zapříčiněné růsty cen. Musí to brát v úvahu při cenotvorbě pro své zboží či služby.

Společnost musí počítat s meziročním růstem inflace, aby nebyla případně negativně ovlivněna marže za zprostředkování služeb. Je nutné včas reagovat na situaci na trhu, protože dodatečné změny cen či další poplatky by mohli zákazníka odradit od budoucí koupě.

Tabulka 5: Inflation

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace – svět	2.6	2.3	1.4	1.5	2.2	2.4	2.1
Míra inflace – CZ	1.4	0.4	0.3	0.7	2.5	2.1	2.8

Zdroj: The World bank. *The World bank* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>; Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Tabulka zobrazuje vývoj inflace na tuzemském a mezinárodním trhu. V posledních třech letech můžeme vidět stabilní trend na obou trzích a hodnoty jsou velice podobné. Pokud se podíváme na predikce na další roky, tak inflace bude celosvětově růst. V roce 2020 hodnoty ukazovali již více než 3 %. Lidé drží více v úsporách, jelikož mají strach z nestálé situace a také o ztrátu zaměstnání. Pandemie může způsobit vysokou inflaci, která může vést k veliké nestabilitě na trhu. Pro firmy poté nebude možné dlouhodobě plánovat a sestavovat kalkulace cen za své zboží a služby.

3. Nezaměstnanost

Trh cestovního ruchu jistě ovlivňuje i nezaměstnanost a výše reálných mezd na daném trhu. Tabulka níže podává přehled o vývoji nezaměstnanosti ve světě a v České republice.

Tabulka 6: Nezaměstnanost v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra nezaměstnanosti – svět	5.767	5.627	5.631	5.664	5.551	5.372	5.373
Míra nezaměstnanosti – CZ	7.0	6.1	5.0	4.0	2.9	2.2	2.0

Zdroj: The World bank. *The World bank* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>;

Nezaměstnanost jak ve světě, tak v České republice ve sledovaném období klesá. Výkyv v nezaměstnanosti se očekává až v roce 2021, kdy cestovní ruch tvrdě pocítí dopady pandemie. Během roku 2020 se všechny společnosti snažili přežít a čekali na návrat k normálu, a proto zatím zaměstnance nepropouštěly. Ovšem v roce 2021 to již v některých firmách bude nevyhnutelné. Na českém trhu jsou příkladem České dráhy či letecká společnost Smartwings.

Míra nezaměstnanosti a výše reálných mezd znamená pro zprostředkovatele cestovních služeb potencionální zákazníky. Tento ukazatel má vliv na počet pracovních cest, tak i na ukazatel kolik lidí je ochotno cestovat do zahraničí kvůli dovolené. V posledních letech se rozmáhá trend work-life balance, kdy lidé kladou důraz na vyváženost mezi pracovním a osobním životem a tím pádem častěji jezdí na dovolenou do zahraničí.

Pokud se podíváme na míru nezaměstnanosti v České republice, tak je velice nízká. Tato skutečnost pro firmu znamená horší pozici při shánění nových pracovníků. Roste i průměrná reálná mzda, což znamená z pohledu zaměstnance vyšší kupní sílu, ale z pohledu zaměstnavatele jsou to vyšší náklady na provoz společnosti. Tento trend představuje pro společnost riziko, v podobě odlivu zkušených pracovníků za lepšími nabídkami a neschopnosti najít náhrady. Jedná se zejména o oblast IT, která i přes

současnou pandemií COVID-19 zažívá růst, a proto jsou potřební i kvalitní pracovníci, kterých je nedostatek. Pokud společnost chce zůstat konkurenceschopná, musí si tyto zaměstnance držet a sestavit atraktivní motivační balíčky, aby mohla nadále rozvíjet svůj produkt v podobě vyhledávacího algoritmu.

4. Evropské dotace

Společnost také využívá Evropských dotací. V rámci firmy vzniklo Centrum sdílených služeb a pomocí financování bylo zaměstnáno více než 160 zaměstnanců. Jedním z cílů tohoto projektu bylo zlepšení globální konkurenceschopnosti a také mít dostatek zaměstnanců na technologický pokrok. Dotace z veřejných prostředků tedy pro společnost znamenají příležitost, jak být vždy o krok napřed před konkurencí. Ve výpisu aktuálně poskytovaných nebo plánovaných dotací se vyskytuje hodně příležitostí v oblasti vývoje aplikací, což může společnost využít na rozvoj svého unikátního algoritmu.

5. Směnné kurzy

Jelikož společnost funguje na mezinárodním trhu, tak jsou kurzové položky významnou položkou ve výkazu zisku a ztráty.

Tabulka níže znázorňuje vybrané měny a jejich kurz vůči EUR. Seznam měn je sestaven dle podílu na obratu společnosti za rok 2020.

Tabulka 7: Směnné kurzy

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AUD/EUR	1.377	1.4719	1.4777	1.4883	1.4732	1.5797	1.6109
CAD/EUR	1.3684	1.4661	1.4186	1.4659	1.4647	1.5294	1.4855
CZK/EUR	25.98	27.536	27.279	27.034	26.326	25.647	25.67
DKK/EUR	7.4579	7.4548	7.4587	7.4452	7.4386	7.4532	7.4661
GBP/EUR	0.84926	0.80612	0.72584	0.81948	0.87667	0.88471	0.87777
JPY/EUR	129.66	140.31	134.31	120.2	126.71	130.4	122.01
RUB/EUR	42.337	50.9518	68.072	74.1446	65.9383	74.0416	72.4553
SEK/EUR	8.6515	9.0985	9.3535	9.4689	9.6351	10.2583	10.5891
USD/EUR	1.3281	1.3285	1.1095	1.1069	1.1297	1.181	1.1195

Zdroj: ECB. *European Central bank* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>

Na webových stránkách Kiwi.com je možné letenku zakoupit v 48 světových měnách. Kurzové riziko je tedy vysoké, hlavně při událostech ve světě, na které kurzy cizích měn ihned reagují. Na stránkách společnosti musí tedy přepočít probíhat každou minutu, aby se zabezpečilo, že kvůli kurzovým rizikům nedojde k výraznějším ztrátám. Při procesu rezervace letenky může zákazník vidět změny v ceně, což je způsobeno právě neustálým přepočtem kurzů.

Ochranným krokem je uzavření forwardových obchodů, přes banku, která pro ni realizuje zahraniční platby. Takto se lze vyhnout kurzovým ztrátám při realizaci cizoměnových převodů a plateb.

Nejhorší situace byla na začátku pandemie v březnu roku 2020, kdy byly nejvíce volatilní měnové páry EUR/RUB, EUR/MXN a EUR/CZK. Každým dnem se tyto kurzy měnily a společnost přicházela o velké částky při převodech v těchto měnách. Tato situace nastala kvůli začátku pandemie COVID-19.

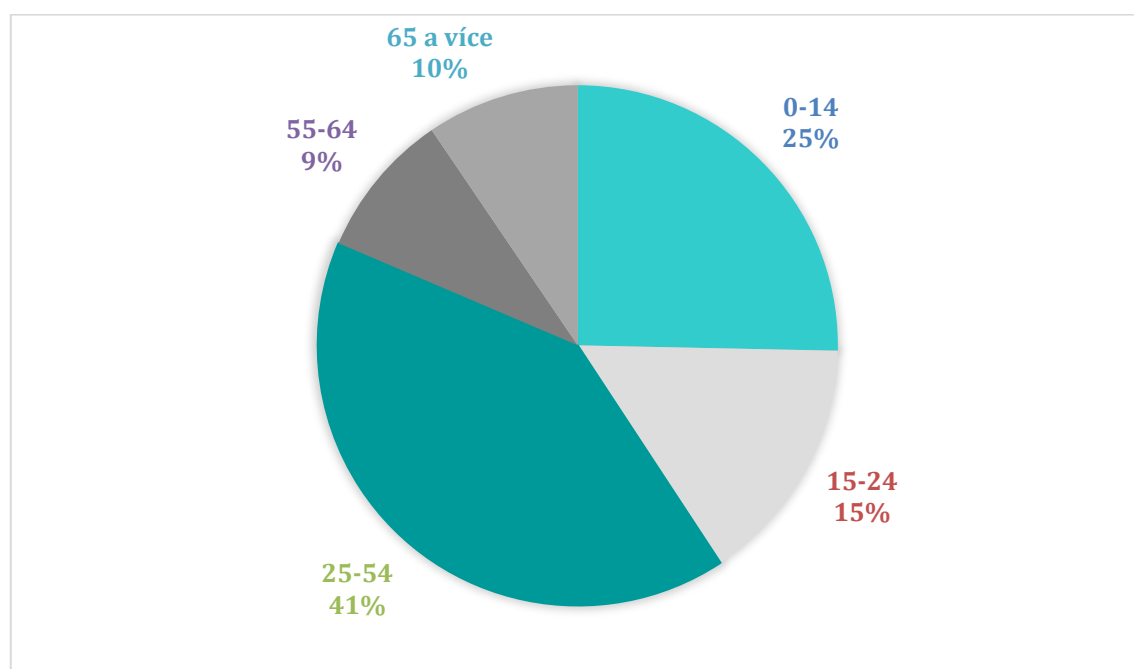
Volatilita směnných kurzů představuje pro společnost hrozbu. Bude nutné, aby se na tuto oblast zaměřila, aby zamezila případným kurzovým ztrátám, jako tomu bylo na začátku pandemie (zmíněno výše). Jedním z největších rizik jsou různé měny pro obchodování, tedy pokud společnost zakoupí letenku v měně jedné, ale následně za ně obdrží příjem v jiné měně. Tyto pohyby při obratech společnosti před pandemií by mohly pro společnost znamenat značné riziko.

Sociální faktory

Sociální faktory, patří mezi jedny z nejdůležitějších, jelikož jsou důležité pro získávání a udržení zákazníků. Počet obyvatel po celém světě roste a tím pádem i počet potencionálních zákazníků společnosti.

V grafu níže je vidět věková struktura obyvatelstva.

Graf 4: Věková struktura obyvatelstva a podíl jednotlivých skupin obyvatel



Zdroj: World Age structure. *Index MUNDI* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.indexmundi.com/>

Pokud se podíváme na strukturu obyvatelstva, tak největší skupinu tvoří ve věku 25-54, tedy obyvatelé v produktivním věku, na které se také společnost zaměřuje.

Vzhledem k portfoliu služeb Kiwi.com je zřejmé, že cílovou skupinou obyvatel jsou zejména mladí lidé a lidé v produktivním věku, kteří častěji cestují na vlastní pěst, bez asistence cestovní kanceláře.

Nabízené služby jsou i reakcí na současné trendy v cestování, a to je právě zařízení si dovolené bez cestovní kanceláře, home office ze zahraničí či pouze cestování za co nejméně peněz. Při rezervaci na Kiwi.com si zákazník všechny tyto možnosti může vybrat.

Z vývoje ekonomických faktorů bylo jasné, že bohatství obyvatelstva roste a tím i ochota zákazníků utrácet za dovolenou. Dle Českého statistického úřadu jsou průměrné náklady na dovolenou vyšší o 1 000 Kč každý rok oproti roku předchozímu. I na tento trend musela společnost reagovat a zařadila do svých služeb i možnosti létat první třídou či Business class, která se stává čím dál více oblíbenou.

Současná situace napovídá tomu, že po roce 2020, kdy nemohl téměř nikdo cestovat, se poptávka po cestovních službách opět zvedne a společnost na to bude muset být připravena. Lidé už jsou ochotni cestovat i přes to, že musí absolvovat testy či karanténu a postupně se již poptávka zvedá. Výhodou oproti konkurenci by pro společnost mohlo být vyhledávání letenek podle aktuální situace v dané zemi. Zákazník by si mohl například zadat, že chce absolvovat maximálně dva COVID testy a podle tohoto kritéria by se mu zobrazila nabídka. Tuto službu v současné době nikdo nenabízí.

Aby si společnost rozšířila potencionální okruh zákazníků, mohla by se zaměřit na službu Balíčky, která by poskytovala komfortní rezervaci všech částí dovolené – letenky, ubytování, cestu z letiště atd. Tím pádem by tuto službu mohli využívat i skupiny obyvatel nad 55 let, kteří se dle průzkumu trhu stále bojí cestovat na vlastní pěst.

Technologické faktory

Kiwi.com je zprostředkovatel letenek, který funguje pouze online. Jelikož nemá žádnou kamennou pobočku, nemá žádné náklady na takový provoz a největší technologií, kterou společnost využívá je právě internet. Zákazníci si mohou letenku vyhledat odkudkoliv na světě, ať už na počítači či telefonu. Z tohoto důvodu jsou také nutné investice do aplikace mobilní či webové, aby byly stále aktuální, uživatelsky přívětivé a hlavně jednoduché. Společnost má pro tyto účely dedikovaný tým, který se stará o opravy všech hlášených chyb na webových stránkách či v mobilní aplikaci. Díky tomu má firma jeden z nejlepších vyhledávačů na trhu – jako jedna z prvních představila možnost vyhledávání letů bez nutnosti zadávat datum, dále lze vybírat na interaktivní mapě světa podle ceny letenky a v současné době důležitá funkce: informace o aktuálních opatření kvůli pandemii COVID-19.

Díky technologiím je v dnešní době i snazší stát se partnerem Kiwi.com. Společnost v roce 2018 představila platformu Tequila (www.tequila.kiwi.com), kde se mohou

zaregistrovat právnické či fyzické osoby, které chtějí se společností spolupracovat. Jedná se buď o OTA (Online Travel agencies) nebo Affiliate partneři. OTA jsou společnosti, které od Kiwi.com kupují letenky a dále je předprodávají. Affiliate partneři jsou právnické či fyzické osoby, které propagují společnost na svých webových stránkách a pokud se zákazník proklikne na Kiwi.com a zakoupí letenku, tak Kiwi.com zaplatí Affiliate partnerovi smluvenou odměnu. Pro společnost je tedy velmi jednoduché navazovat nová partnerství, vše probíhá online.

Další technologie, které musí firma řešit jsou způsoby, jak zákazník zaplatí za svoji letenku. V současné době lze zaplatit například debetní nebo kreditní kartou, přes Paypal a Alipay atd. Ale jelikož se tato oblast neustále vyvíjí, tak i společnost musí držet krok s aktuálními trendy a neustále přidávat nové platební metody, aby koupě letenky byla pro zákazníka co nejjednodušší. Aktuálně řeší zavedení Apple Pay jako jednu z možností platby za letenku.

3.2.2 Porterova analýza pěti sil

V rámci srovnání konkurence musí být vybrány společnosti s podobným typem nabízených služeb. Jedná se tedy o online zprostředkovatele, kteří fungují na mezinárodním trhu. Podíl prodaných letenek v rámci České republiky tvoří pouze 1 % objemu celkových tržeb. Z tohoto důvodu není na českém trhu relevantní konkurence, která by se dala využít pro analýzu konkurence.

Cestovní ruch v minulých letech neustále rostl, ale od roku 2020 je vidět opačný trend, kdy doslova utichl kvůli pandemii COVID-19.

Analýza konkurence

Ve výběru konkurence pro benchmarking jsem se zaměřovala především na trh, kde daná společnost působí a také na portfolio nabízených služeb. Jedná se o největší online zprostředkovatele cestovních služeb na světě.

Expedia Group Inc.

Společnost Expedia Group Inc. Vznikla v roce 1996 a byla jednou z prvních online cestovních agentur. Hlavní sídlo má v USA a dceřiné společnosti jsou Travelocity, Trivago, Vrbo, Orbitz, Hotels.com a další. Čistý příjem byl za rok 2019 565 milionů USD. Mezi hlavní nabízené služby patří Ubytování, Letenky, Půjčovna aut, Balíčky – kombinace výše uvedeného

Trip.com Group

Společnost Trip.com je jednou z největších online cestovních agentur na asijském trhu. Vznikla v roce 1999 a sídlí v Číně. Čistý příjem za rok 2019 byla 1 miliarda USD. Mezi hlavní nabízené služby patří: Ubytování, Letenky, Vlaky, Půjčovna aut, Rezervace volnočasových aktivit (prohlídky apod.)

Edreams

Jedná se o online cestovní kancelář, která sídlí v Barceloně ve Španělsku. Vznikla v roce 1999 a čistý příjem za rok 2019 byl 528 milionů EUR. Jednou z jejích hlavních výhod je mobilní aplikace, která je hodnocena jako číslo jedna na trhu.

Mezi hlavní nabízené služby patří: Ubytování, Letenky, Balíčky – kombinace letu a ubytování, Půjčovna aut, Rezervace vyzvednutí na letišti, Rezervace volnočasových aktivit

Srovnání nabízených služeb

V rámci analýzy konkurence jsem provedla srovnání služeb, které jednotlivé společnosti nabízejí a shrnula je v tabulce níže.

Tabulka 8: Nabízené služby jednotlivých společností

	Ubytování	Letenky	Auto	Balíčky	Vlaky/autobusy	Aktivity
Expedia	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne
Trip.com	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
Edreams	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Kiwi.com	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne

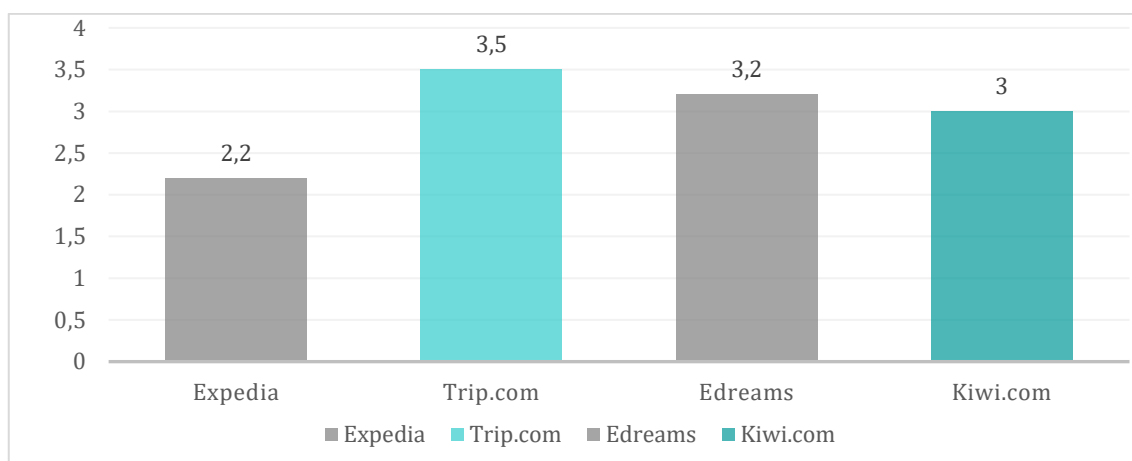
Zdroj: webové stránky společnosti

Z tabulky je zřejmé, že největší portfolio služeb nabízí Trip.com. Kiwi.com oproti konkurenci nenabízí pouze balíčky a rezervaci volnočasových aktivit. Výhodou oproti konkurenci je ovšem nabídka vlaků a autobusů. Tuto službu sice nabízí i Trip.com, ale lze je rezervovat pouze zvlášť. Na stránkách Kiwi.com si zákazník může zadat odjezd Brno a přílet do Barcelony a vyhledávač nabídne vlak/autobus do Prahy a následný let do Barcelony. Celou cestu si tedy může rezervovat současně.

Srovnání zákaznického servisu

Pro online cestovní agentury je velice důležité hodnocení zákazníků. Jelikož je pouze zprostředkovatel dané služby, tak je nutné sledovat hodnocení zákaznického servisu. Tyto recenze jsou důležité zejména proto, že pokud zákazník řeší nepříjemnou situaci, tak pokud mu společnost pomůže, bude se k ní nadále vracet. Pro srovnání jsem použila celosvětově používaný portál Trustpilot.com.

Graf 5: Hodnocení zákazníků na portále Trustpilot od roku 2014 po současnost



Zdroj: Trustpilot. *Trustpilot* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.trustpilot.com/>

Nejlépe hodnocenou společností je Trip.com. Kiwi.com se drží v průměru ostatních, není na tom nejhůře. V loňském roce bylo hodnocení významně lepší, ale po začátku pandemie, kdy se rušily veškeré lety, ubytování a vše ostatní, tak zákazníci čekali dlouhou dobu na refundaci, a to se projevilo i na hodnocení. Tímto utrpěly všechny společnosti, které lety či ubytování zprostředkovávají. Nebylo to z důvodu, že by peníze zadržovaly, ale museli nejprve počkat až jim peníze dojdou od poskytovatelů a poté je přeposlat na konečné zákazníky.

Srovnání cen

Srovnání cen konkurence je na tomto trhu velice složité. Je to z důvodu online poskytování nabídek, které se mění každou minutu. Záleží na nejrůznějších parametrech, např. Jak často se daná trasa vyhledává, kolik osob má daný let vybraný apod. Proto jsem se rozhodla vybrat si trasu cesty a srovnat nabídky na jednotlivých portálech.

Při cestě Vídeň – San Francisco (15.4.2021 – 29.4.2021) společnost Kiwi.com nabízí nejlepší a nejlevnější variantu. Jednalo se o cestu s jedním přestupem za 495 EUR. Ceny u ostatních společností se pohybovaly kolem 600 EUR za letenku. Celkový čas letu by byl 17 hodin i s přestupem.

Je to zejména z důvodu, že Kiwi.com nabízí lety i aerolinek, které spolu nespolupracují, proto má výhodu, že ve většině případů nabídne nejlepší cenu.

Další výhodou je, že na stránkách Kiwi.com lze vyhledávat v časovém rozmezí. Bylo mi tedy nabídnuto, že pokud změním datum odletu o 2 dny, dostanu se ještě na lepší cenu.

Hrozba vstupu nové konkurence

Oblast ve které Kiwi.com působí je specifická i co se týče bariér vstupu do odvětví. Ke zřízení online cestovního zprostředkovatele není třeba ani vysoký základní kapitál. Je nutné mít nápad a vývojáře a postupně získávat na svoji stranu investory. Není nutné však investovat do dlouhodobého majetku jako je tomu například u výrobních podniků. V dnešní době již pomalu odpadají i fixní náklady na pronájem kanceláří, jelikož je čím dál více podporována práce z domova, a to i předtím, než to bylo povinné kvůli pandemii. Za bariéru vstupu lze považovat cenovou konkurenci a povědomí zákazníků. V oblasti online zprostředkovatelů je již trh přesycen a existuje spousta zavedených společností, kterým zákazníci věří a vrací se k nim. Mají také zavedenou síť partnerů a dodavatelů, čemuž nemůže nový podnik ze začátku konkurovat a bude mu déle trvat, než naváže obdobná obchodní partnerství.

V současné době se není třeba bát nové konkurence, jelikož cestovní ruch je na tom velice špatně. Společnosti teď musí přečkat toto těžké období a můžeme jen hádat kolik z nich kvůli pandemii skončí. Ovšem na druhou stranu to může znamenat hrozbu po skončení pandemie a přísných opatření. Pokud vstoupí na trh nová konkurence bude na tom jistě finančně lépe než podniky, které museli přežít více než rok bez jakýchkoliv příjmů.

Hrozba substitutů

Pandemie COVID-19 jistě změnila chování zákazníků v oblasti cestovního ruchu. Jelikož je doba nejistá a není dopředu jasné, jaké opatření bude v dané zemi platit, je rizikem, že čím dál více zákazníků bude v následujícím roce volit dovolenou ve státě svého bydliště. Ze stejného důvodu mohou zákazníci raději volit cestovat s cestovní kanceláří v podobě zájezdů, jelikož ta nabízí odškodnění v případě zrušení zájezdu nebo případné přesunutí termínu. U zakoupených samostatných letenek někdy není možné změnit termín či žádat o plnou refundaci. Pro část kupujících je to i značně pohodlnější, když za něj všechny administrativní kroky vyřídí cestovní kancelář.

Dalším rizikem je také práce z domova a využívání technologií. Před pandemií vysoké procento cestujících tvořili zaměstnanci firem, kteří létali na pracovní schůzky. Tito zákazníci byly i vysoce ziskový, jelikož létali Business třídou. Mnoho firem však zjistilo, že spoustu pracovních schůzek jde vyřídit skrze technologie jako je Zoom nebo Google Meet a do budoucna budou jistě tyto technologie nadále využívat, protože to pro ně znamená i úsporu nákladů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti Kiwi.com se dělí do několika skupin:

1. Letecké společnosti

Kiwi.com má rozsáhlou síť dodavatelů letenek po celém světě. Není tedy závislá pouze na jednom dodavateli. Je to zejména z důvodu, že potřebuje pokrýt celosvětový trh a je tedy nejlepší kupovat letenky u prodejců na lokálním trhu. O výběr partnerů se stará oddělení Business development, které vyjednává podmínky spolupráce. Jedná se zejména o ceny, možnosti refundace a také samozřejmě poplatky za jednotlivé služby (poplatek za zprostředkování, poplatek za refund atd.). Poté jsou to samozřejmě platební podmínky a forma fakturace.

Na základě výše uvedených skutečností se pak systémově nastaví, přes které dodavatele nakupovat, jde tedy o prioritizaci dodavatele – nejprve nakupují přes toho, kdo má nejvýhodnější podmínky.

Jelikož má společnost nespočet dodavatelů pro nákup letenek, není jejich vyjednávací síla velická. Dá se předpokládat, že kvůli pandemii počet dodavatelů klesne, protože již mnoho aerolinek zkrachovalo a pro společnost to může znamenat vyšší nákupní ceny do budoucna.

2. Centra zákaznické podpory

Společnost využívá služeb zákaznických center. Nemá tedy pouze zákaznický servis v hlavním sídle v Brně, ale také například v Indii či na Filipínách. Z důvodu časových pásem je nutné mít pokrytou zákaznickou podporu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Zaměstnanci v České republice pracují na třísměnný provoz, ale před pandemií, kdy

obraty byly vysoké, to byl takový nápor, že se společnost rozhodla část zákaznického servisu outsourcovat. V tuto chvíli je spolupráce pozastavena, ale očekává se, že až se trh znovu obnoví, bude jejich služeb využívat nadále.

Síla dodavatelů v oblasti zákaznické podpory není velká. Na trhu existuje mnoho společností, které tyto služby poskytují a pro společnost není nákladné přejít ke konkurenci. Jedinou překážkou pro změnu dodavatele je prvotní zaškolení pracovníků.

3. GDS

Zkratka GDS znamená Globální distribuční systémy. Každá online cestovní agentura je využívá a jedná se tedy o jedny z nejdůležitějších a největších dodavatelů. Jedná se o systém, který poskytuje automatizované služby pro cestovní společnosti, kdy mohou provádět rezervace na základě GDS databáze a cen. Mezi základní GDS společnosti patří Galileo, Apollo, Worldspan, Amadeus či Sabre.

Jelikož na trhu existuje pouze pár dodavatelů, kteří poskytují dané služby (uvedeno výše), tak se jedná o silné dodavatele. Bez GDS distributorů by se společnost neobešla. Mohou tedy i zvýšit ceny a odběratelé budou i nadále využívat jejich služby.

4. Licence a development

Další obsáhlou skupinou jsou licence a také samotný development aplikace. Licence slouží k tomu, aby webová stránka mohla fungovat. Jedná se tedy o cloud úložiště, různé licence, které developéři potřebují ke své práci. Je to tedy kategorie, bez které by Kiwi.com nemohla fungovat. V průběhu let se dostala i do lepší vyjednávací pozice, což vede ke snižování nákladů a k lepším smluvním podmínkám pro společnost.

Samotný development aplikace je z 80 % tvořen interními zaměstnanci Kiwi.com. Ovšem na některé projekty společnost využívá externí dodavatele, které zajišťují komplexní dodání daného projektu. Tyto služby využívá, pokud jsou interní zaměstnanci přetížení, ale je nutné daný projekt dodat včas kvůli spuštění dané novinky v aplikaci.

Počet kvalitních dodavatelů, kteří poskytují výše uvedené služby není mnoho, a proto je jejich vyjednávací síla velká. Kdyby společnost chtěla přejít k jinému poskytovateli cloud úložišť, bylo by to pro ni vysoce nákladné, zejména z důvodu testování, zálohování dat a příprav na tento přechod, který by znamenal i výpadek systému na jistý časový úsek.

Z pozice externího developmentu, je situace podobná. Bylo by časově náročné pracovníky zaučovat a jedná se zejména o kvalitu služeb. Na trhu s vývojáři je neustálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a proto je i společnost vyhledává celosvětově.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky Kiwi.com jsou fyzické osoby (koncový spotřebitelé) nebo obchodní společnosti. Co se týká podílů na tržbách, tak fyzické osoby mají majoritní podíl a je to také skupina na kterou se chce společnost soustředit.

Odběratelé mají na tomto trhu silnou vyjednávací pozici. Nezáleží jim totiž u které online cestovní kanceláře si danou službu zakoupí, tedy přechod ke konkurenci pro ně není komplikovaný. Tuto skutečnost podporuje i fakt, že na internetu jsou k dispozici srovnávací algoritmy, takže pokud koncový spotřebitel hledá podle ceny, je dost možné, že si každou dovolenou zakoupí u jiné společnosti.

Kiwi.com má výhodu v tom, že nenabízí zájezdy, ale samostatné lety, což je za poslední roky, čím dál více populárnější. Musí si však držet jméno i za současné situace, kdy čelí velkému náporu na zákaznickou podporu kvůli zrušeným letům či požadavkům na změnu odletu či příletu, jelikož je situace nevyzpytatelná. Proto je nutné se zaměřovat na tuto oblast a mít neprůstřelnou zákaznickou podporu, aby odběratelé věděli, že i v těžkých časech se mohou na Kiwi.com spolehnout.

Dále společnost nabízí věrnostní programy, slevové kupóny (například narozeninové promo kódy) a v neposlední řadě službu, která se nazývá Kiwi.com Guarantee. Podstatou je, že Kiwi.com zaplatí případný náhradní let či jiné náklady, pokud v itineráři dojde ke změně, kdy není možné část cesty absolvovat (změna času navazujícího letu apod.)

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí analýzy 7S a Finanční analýzy, kde budou srovnány i hodnoty konkurenčních podniků.

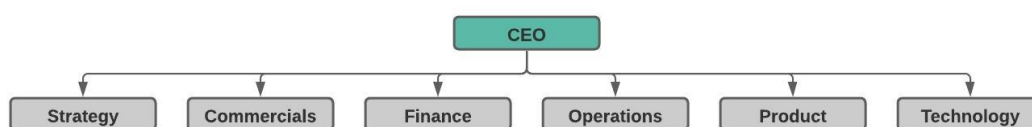
3.3.1 Analýza 7S

McKinseyho model 7S představuje analýzu, která se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku pomocí 7 faktorů:

1. Struktura

Na obrázku níže je zobrazena zjednodušená struktura společnosti. Management společnosti, který představují ředitelé jednotlivých složek – Strategy, Commercials, Finance, Operations, Product&Technology, reportují CEO. Tyto složky se dále rozpadají na jednotlivé týmy.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Kiwi.com



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě tedy fungují jasné vazby mezi nadřízeným a podřízeným a každý zaměstnanec ví, za jakou oblast je odpovědný a na koho se má případně obrátit, pokud nastane nějaký problém. Svoji náplň práce mají popsanou i v dokumentu, který je součástí pracovní smlouvy. V rámci projektů vznikají i skupiny z různých oddělení, kde každý člen má na starosti určitou oblast a za dodání celku odpovídá Project manažer nebo Product manažer.

Vzhledem k typu společnosti je tato struktura vyhovující. Management podniku je rozdělený dle svých kompetencí a zodpovídá za fungování své oblasti. Níže je vrstva Senior managementu, která již zodpovídá za jednotlivé týmy a za fungování týmů na úrovni operativních úkolů, které slouží k běžné činnosti firmy. Fungování jednotlivých týmů je také sledování v rámci interních kontrol jednotlivých procesů.

2. Systémy

S ohledem na povahu poskytovaných služeb je ve společnosti kladen velký důraz na systémy a technologický pokrok. Hlavním produktem společnosti jsou její webové stránky a jedinečný algoritmus, který dokáže vyhledat lety poskytované aerolinkami, které spolu nespolupracují. Vylepšování produktu má na starosti Product & Technology. Soustředí se zejména na rychlost odbavení zákazníka, neustálé zlepšování vzhledu, jednoduché ovládání či úplně nové služby, které společnost může za zákazníka zařídit během rezervace.

Dále se neustále automatizují systémy v sekci zákaznické podpory. V oboru cestovního ruchu je důležité být pro zákazníka neustále k dispozici a není možné, aby zákazník čekal příliš dlouho. Proto mnoho úkonů je možné provést již v samotné sekci Spravovat rezervace, kde si zákazník může upravit rezervaci sám. Pokud je třeba se obrátit na zákaznickou podporu, jednodušší požadavky zvládne automat a tím pádem na zaměstnance není takový nápor.

V rámci efektivnosti je ze strany managementu podporována automatizace jednotlivých procesů v rámci běžného fungování firmy. Všechny změny však musí projít důkladným testováním a také nastavením interních kontrol, aby nenastala chyba, která by mohla mít fatální následky a vždy je stanoven odpovědný pracovník za daný proces. Společnost však chybí pracovní postupy na dané procesy a některé know-how má pouze jeden zaměstnanec. Hrozí tedy nemožnost zastoupení či ztráta know-how při odchodu zaměstnance ze společnosti.

3. Styl vedení

Cílem managementu společnosti je, aby všichni zaměstnanci firmy měli aktuální přehled o situaci ve firmě. Jedná se zejména o sdělování důležitých organizačních změn, které probíhají prostřednictvím e-mailu či pravidelné týdenní online meetingy pro všechny zaměstnance. Zde mluví CEO společnosti Oliver Dlouhý a jednotliví manažeři oddělení o aktuálním dění na trhu a uvnitř společnosti. Na konci může každý zaměstnanec položit otázku týkající se jakékoliv sekce a zodpovědná osoba na ni odpoví. Je tedy vidět, že si

vedení firmy zakládá především na transparentnosti. Je zde vidět i princip demokratického vedení, kdy prostřednictvím tohoto meetingu mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor na danou problematiku.

Každé oddělení a jeho vedoucí nese odpovědnost za činnosti v rámci dané sekce. Individuální hodnocení probíhá na základě splněných úkolů a dodaných projektů, které byly stanoveny na určité období, nejčastěji se jedná o kvartál. Každý zaměstnanec dostává pravidelné hodnocení od svého nadřízeného, ve společnosti je zvykem mít pravidelné meetingy jednou za 14 dní, kde probíhá hodnocení vzájemné spolupráce. Dále probíhá kvartální hodnocení pomocí aplikace Impraise, kde si zaměstnanec vytvoří set otázek a rozešle tento dotazník mezi své kolegy. Na základě zpětné vazby, pak může vidět, jak je jeho práce vnímána kolegy, jaké jsou jeho silné a slabé stránky atd.

4. Sdílené hodnoty

Kiwi.com má spoustu programů, kde podporuje komunitu a životní prostředí. Ve společnosti jsou zejména následující iniciativy:

- Kiwi Growth – tento program podporuje ženy na mateřské dovolené, aby se cítili stále součástí dění firmy. Probíhají pravidelná setkání a v neposlední řadě se starají také o to, aby se ženy po mateřské vrátily na svou původní pozici.
- Ekologický program – společnost každý kvartál pořádá akci, kdy zaměstnanci firmy vysází stromy ve městě sídla dané pobočky. Vždy jeden strom za jednoho zaměstnance.
- Kiwi Code – interní skupina zaměstnanců, kteří pravidelně pořádají zdarma setkání pro širokou veřejnost (není pouze pro zaměstnance Kiwi.com) a programem těchto setkání je školení v oblasti programování. Je to zaměřené především pro začátečníky, absolventy škol či právě studenty.

Jedná se pouze o příklady činností společnosti. V rámci roku událostí probíhá mnohem víc, jelikož si podnik zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců a na dobrém jménu společnosti.

5. Schopnosti

Obecně lze říci, že společnost čerpá své know-how od managementu společnosti, kteří jsou vedoucí pracovníci pro dané oddělení a experti právě na tuto oblast. Často své znalosti a schopnosti prezentují na nejrůznějších konferencích a mají za sebou mnoho zkušeností. Tito zaměstnanci mají odpovědnost i za plnění strategických cílů společnosti a zajištění dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků.

Při náboru nových zaměstnanců se společnost nejvíce soustředí na kvalifikaci daného uchazeče, na jeho zkušenosti v oboru a nutností je znalost anglického jazyka. Firemním jazykem je angličtina, a i veškerá komunikace v rámci podniku probíhá právě v tomto jazyce. Je to z důvodu, že mnoho zaměstnanců jsou cizinci.

Kiwi.com se snaží rozvíjet potenciál svých zaměstnanců pomocí interních školení, hodnotící pohovory se svými nadřízenými, kde dostanou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon či jazykovými kurzy.

Společnost podporuje i externí školení a vzdělávání pro své zaměstnance, aby mohli neustále rozvíjet své schopnosti. Každé oddělení má určitý rozpočet a může s ním naložit dle svého uvážení. Pro zaměstnance je to obrovským benefitem a rádi jej využívají.

6. Strategie

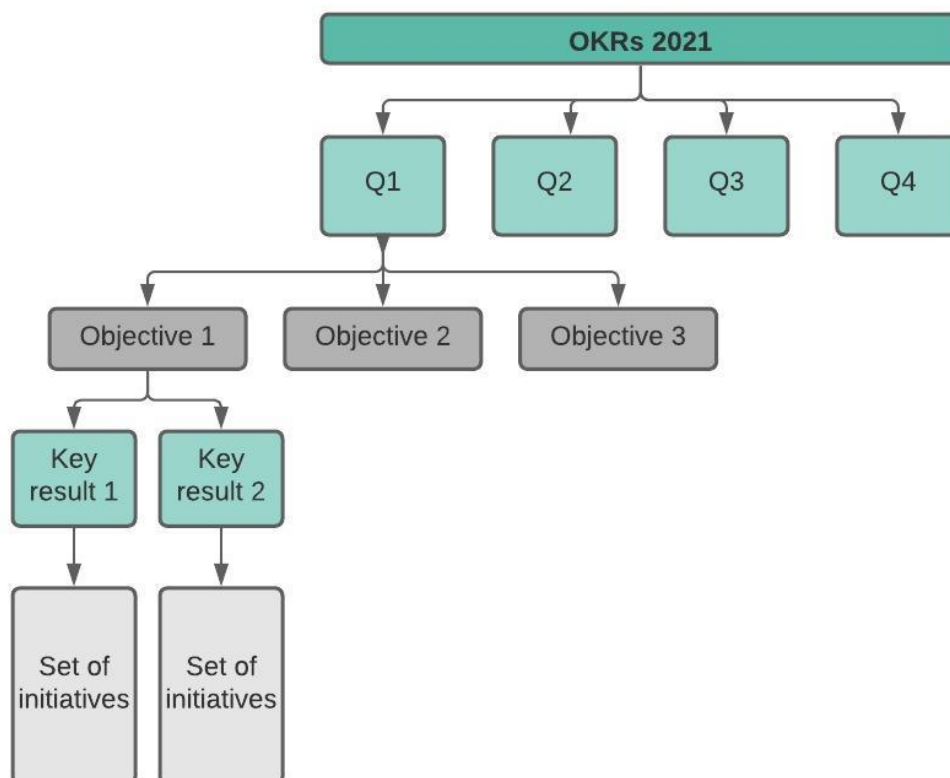
Společnost má jasný dlouhodobý cíl – stát se největším virtuálním globálním super dopravcem.

Kromě tohoto dlouhodobého cíle společnost plánuje krátkodobě na jeden rok. Plánování směru, jakým se společnost bude ubírat v následujícím období, probíhá pomocí OKRs (Objective and Key Results). Nejedná se o činnosti, které jsou nutné pro chod firmy, ale spíše o činnosti, které vedou ke zlepšení produktu, služeb či zvýšení efektivnosti v rámci oddělení. Na konci každého kvartálu poté probíhá vyhodnocení a management společnosti sleduje vývoj jednotlivých OKRs.

Na obrázku níže je znázorněn způsob plánování pro dané období. Na základě stanovených strategických cílů společnosti probíhá plánování pro jednotlivé kvartály daného roku. Na toto období se stanoví jednotlivé cíle (Objectives), kterých lze dosáhnout pomocí Key

results. Iniciativy už znázorňují detailní úkoly, které je potřeba splnit pro dosažení cíle. Za plnění cílů (Objectives) je odpovědný management společnosti. Poté jsou zadány Key results pracovníkům Senior managementu a ti již plánují jednotlivé úkoly pro své týmy v rámci iniciativ.

Obrázek 8: Struktura firemní strategie



Zdroj: vlastní zpracování

6. Spolupracovníci

Kiwi.com je společnost s více než 1 000 zaměstnanci a má pobočky v několika zemích světa – Velká Británie, USA, Španělsko a Slovensko. I napříč velikostí a množstvím zaměstnanců, ve firmě stále převládají neformální až rodinné vztahy. Díky tomu, se pracovníci cítí ve firmě dobře, věří v potenciál společnosti a pomáhají jejímu dalšímu růstu.

Společnost podporuje týmového ducha i prostřednictvím teambuildingů a různých firemních událostí. I v současné době, kdy je setkávání se v rámci týmů složité kvůli home-office, tak Kiwi.com zorganizovala online teambuildingy pro jednotlivé týmy, aby se mohli společně setkat alespoň přes Zoom konferenci.

Při výběru nových zaměstnanců je kladen důraz na profesní znalosti, ale také právě na soft-skills a zda je daná osoba tzv. team fit. Na pohovorech je vždy přítomen zaměstnanec z personálního oddělení a potencionální přímý nadřízený uchazeče. Ve většině případů probíhá pouze jedno kolo, avšak pokud se jedná o seniorní či vedoucí pozici, tak probíhají kola dvě. Společnost dává šanci i absolventům středních a vysokých škol, samozřejmě záleží na charakteru nabízené pozice. V současné době je problém najít nové zaměstnance, jelikož převládá strach z práce v oblasti cestovního ruchu.

3.4 Finanční analýza

V této části bude provedena finanční a ekonomická analýza společnosti. První část bude zaměřena na majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti a dále bude provedena analýza pomocí poměrových ukazatelů a výsledky budou porovnány s konkurencí.

3.4.1 Majetková a kapitálová struktura společnosti

Hlavní činností firmy je zprostředkování cestovních služeb a povaha činnosti firmy je patrná i z její majetkové struktury. Majoritní podíl na aktivech má oběžný majetek (v průměru za dané období je to 83 %), největší položkou jsou krátkodobé pohledávky, které se skládají z pohledávek za bankami, za dosud nevyplacené peníze od zákazníků za zakoupené letenky.

Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny z bezpečnostních kaucí u sjednaných partnerů, kteří společnosti zprostředkovávají nákup letenek. Tito partneři využívají služeb Kiwi.com, jelikož algoritmus společnosti je unikátní a nikdo z konkurence nenabízí lety společností, které spolu nespolupracují oficiálně.

Časové rozlišení aktiv je tvořeno zejména dohadnými účty, a to z titulu refundace. Společnost již požádala o refundy jednotlivé letecké společnosti, ale ještě je nedostala vyplacené na bankovní účet. Tyto položky rostou spolu s obratem společnosti a záleží také na událostech v daném roce. Pokud nastala například přírodní katastrofa či pandemie, tak je podíl refundů vyšší a tím i zažádané, ale dosud nevyplacené aerolinkami. Dlouhodobý hmotný majetek je zejména vybavení kancelářských prostor společnosti. Vzhledem k charakteru podnikání, žádné stroji či jiný obdobný majetek nevlastní. Firemní automobily a hardware si společnost pronajímá prostřednictvím operativního leasingu.

Většinový podíl na majetku tvoří nehmotný. Přírůstky v jednotlivých letech jsou tvořeny technickým zhodnocením softwaru. V rámci projektové dokumentace jsou vždy popsány jednotlivé změny na softwaru, což je Produkt společnosti. Na základě této dokumentace je následně daňovým oddělením posouzeno, zda se jedná o technické zhodnocení či nikoliv.

Dlouhodobý finanční majetek se významně změnil v roce 2018 a 2019. Společnost na počátku nevlastnila žádné podíly v jiných firmách, ale v současné době vlastní podíly:

1. Kiwi.com Ventures s.r.o. - 100 %
2. Kiwi.com Inc. - 100 %
3. Sky is The Fcukin' Limit s.r.o. - 100 %
4. KIWICOM NEWCO - 100 %

Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly tvoří především podíl ve společnosti Enoya-One Ltd Izrael (18,76 %) pořízený v roce 2019. Jedná se o izraelskou společnost, která vyvíjí cloudový rezervační systém pro aerolinky.

Kapitálová struktura společnosti je z větší části tvořena cizími zdroji, tvoří v průměru 70,4 % zdrojů financování za sledované období.

Nejvýznamnější položkou jsou krátkodobé závazky (v průměru 67 %), které se skládají z přijatých záloh na budoucí nákup letenek od obchodních partnerů a z dosud nesplacených nákupů a služeb na operativní chod podniku.

Rezervy jsou ve společnosti Kiwi.com specifické. Skládají se obdobně jako u jiných společností z rezerv na daň z příjmu, rezerv na nevyplacené bonusy či na nevybranou dovolenou. Největší položkou je však rezerva na krytí závazků ze smluvní garance koncovým zákazníkům. Na stránkách Kiwi.com tuto službu najdete pod názvem Kiwi Guarantee. Jedná se o službu, která zabezpečuje poskytnutí náhradního letu společností Kiwi.com pokud se letový harmonogram změní tak, že by se zákazník nedostal do cílové destinace. Pro společnost tato služba znamená dodatečné náklady na danou rezervaci, jelikož musí zajistit náhradní let či jinou kompenzaci. Tyto náklady jsou vykazovány společně s náklady na letenky a je na ně tvořena rezerva.

Časové rozlišení je tvořeno z velké části dohadnými položkami na dosud nevyfakturované nákupy letenek a služeb.

Společnost v roce 2015 čerpala bankovní úvěr na financování pořízení domény Kiwi.com s dobou splatnosti 60 měsíců. V této době společnost změnila svůj název (původně Skypicker). Dále se jedná o krátkodobý kontokorentní účet poskytovaný Citibank Europe plc., který slouží na financování nákupu letenek a je splácen dle smluvních podmínek.

Základní kapitál se v průběhu sledovaného období změnil až v roce 2019, spolu s kapitálovými fondy. Tato změna je zapříčiněna prodejem stávajících podílů americké investiční společnosti General Atlantic.

Výsledek hospodaření má až do roku 2019 rostoucí hodnotu. V roce 2019 byla společnost poprvé ve ztrátě, což bylo zapříčiněno investicemi do rozvoje podniku. Dá se očekávat, že za rok 2020 bude ztráta ještě větší s ohledem na charakter podnikání a současnou pandemii COVID-19. Společnost rozhodla o nerozdělení dosažených výsledků hospodaření společníkům za účelem zajištění dalšího provozu společnosti.

3.4.2 Analýza poměrovými ukazateli

Pro analýzu byly ke zhodnocení vybrány následující 3 ukazatele, které zhodnotí finanční zdraví podniku:

- Rentabilita
- Likvidita
- Finanční stabilita

Aktivita nebude předmětem této práce z následujících důvodů:

- Společnost má zanedbatelnou část vlastních zásob, které využívá pouze jako doplňkovou činnost prodeje reklamních předmětů zaměstnancům Kiwi.com
- Většinu pohledávek tvoří krátkodobé, které jsou hned splaceny. Průměrná doba splatnosti je 7-14 dnů, a to z důvodu, že zákazník zaplatí za službu ihned a společnost následně obdrží peníze od banky, která transakci zprostředkovala. Pohledávky za obchodními partnery jsou placeny z 80 % předem ve formě přijaté krátkodobé zálohy.
- Závazky jsou na tom podobně jako pohledávky uvedené výše. Společnost si zakládá na placení svých závazků včas, jelikož bez toho by nebylo možné zachování dobrých obchodních vztahů a také nákup služeb pro zákazníka. Bez včasných úhrad by se společnost mohla dostat do problémů pro využívání unikátního algoritmu (např. GDS systémy, cloud)
- Krátkodobé závazky tvoří v průměru 67 % ve sledovaném období. Největšími položkami jsou Závazky z obchodních vztahů, Závazky k úvěrovým institucím

a dohadné účty pasivní. V roce 2019 jsou závazky po splatnosti z obchodních vztahů ve výši 6.72 %, ostatní jsou doposud ve lhůtě splatnosti. Závazky k úvěrovým institucím se skládají z krátkodobé části úvěru čerpaného v roce 2015 na nákup domény Kiwi.com a krátkodobý záporný zůstatek na kontokorentním účtu od Citibank Europe plc. Dohadné účty pasivní jsou z majoritní části na nevyfakturované nákupy letenek, které společnost získá až po závěrkovém období. Partneři jsou z celého světa a reporty a faktury posílají z větší části až po závěrkovém datu a společnost na ně musí tvořit dohad na základě svojí interní databáze. Dále se jedná o nevyfakturované externí služby, které se dohadují na základě objednávek jednotlivých oddělení.

- Dlouhodobý majetek tvoří zejména vybavení kancelářských prostor a technické zhodnocení vývoje softwaru společnosti. V případě návrhu na zlepšení by připadalo pouze využití R&D odpočtu v rámci daňového přiznání v České republice.

Vybrané ukazatele jsou srovnány s vybranými konkurenčními podniky – Expedia, Edreams a Trip.com Group. Hodnoty jsou získány z finančních výkazů společností a z databáze Orbis za jednotlivé roky a přepočteny do CZK kurzem k 31.12 daného roku. Přepočet je z důvodu lepší porovnatelnosti, jelikož společnosti mají výkazy v různých měnách.

1. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak efektivně jsou zhodnoceny prostředky, které byly do podnikání vloženy.

Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	-6.89	20.94	48.65	61.39	34.63	33.04	-37.96
EDreams	-6.19	-5.94	-50.73	3.32	2.68	4.81	2.26
Trip.com	11.44	2.34	3.94	-1.89	8.69	-0.74	6.61
Expedia	10.31	21.02	15.51	4.95	6.17	7.18	10.21

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazů a databáze Orbis

Všechny analyzované společnosti umějí efektivně zhodnocovat vlastní kapitál. Společnost Kiwi.com na počátku své existence dosahovala záporné rentability vlastního kapitálu, ale již v roce 2014 se ji podařilo vygenerovat výši zisku, tak aby se vyrovnala do kladných hodnot. Zlom nastal až v roce 2019, kdy se společnost dostala do ztráty, zejména z důvodu investic do rozvoje produktu společnosti. Největší výkyvy lze pozorovat u společnosti Edreams a to především v roce 2015. Tento propad byl zapříčiněn navýšením ostatních provozních nákladů o 36 % - z největší části tvořeno marketingovými náklady.

2. Rentabilita aktiv

Rentabilita celkových aktiv zobrazuje efektivnost zhodnocených prostředků, bez ohledu na to, zda zisk společnost tvoří z vlastních nebo cizích zdrojů.

Tabulka 10: Rentabilita aktiv v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	-3.02	4.73	19.24	16.59	9.24	9.15	-7.09
EDreams	-8.29	-8.89	-87.04	5.94	4.83	7.46	3.92
Trip.com	4.80	0.78	2.11	-0.99	4.63	-0.36	3.49
Expedia	3.01	4.41	4.94	1.79	2.04	2.25	2.64

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazu a databáze Orbis

Společnost Kiwi.com vykazuje proti konkurenci velmi dobré výsledky. V roce 2017 došlo k významnému poklesu a tento trend je viditelný až do roku 2019. Pokles byl z důvodu nárůstu hodnoty dlouhodobého majetku hmotného, což zapříčinilo stěhování do větších kancelářských prostor i nehmotného, což vysvětluje investice do rozvoje algoritmu společnosti. Nejstabilnější společností je Expedia Group, která si drží kladné hodnoty po celé sledované období.

3. Rentabilita tržeb

Ukazatel rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Tabulka 11: Rentabilita tržeb v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	-5.80	0.97	1.27	1.07	0.42	0.40	-0.43
EDreams	-4.86	-4.41	-125.86	2.68	2.15	3.85	1.73
Trip.com	18.53	3.30	23.01	-7.44	27.84	-2.12	19.57
Expedia	4.88	6.91	11.46	3.21	3.76	3.62	4.68

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazů a databáze Orbis

Pokles rentability tržeb u společnosti Kiwi.com do záporných hodnot v roce 2019 je zapříčiněn nárůstem ostatních provozních nákladů, jelikož marže z prodaných cestovních služeb roste až do roku 2019. Společnost musela zvýšit počet svých zaměstnanců, najmout externí dodavatele pro zákaznickou podporu, aby dokázala odbavit všechny zákazníky a s navýšením majetku souvisí i nárůst v oblasti odpisů. Společnost oproti konkurenci dosahuje nejnižších hodnot a je to zejména z důvodu, že poskytované služby jsou zaměřeny pouze na jeden produkt a to prodej letenek. Ostatní tržby jako propagace, prodej pojištění či zprostředkování jiných služeb jsou pouze vedlejším příjmem. Konkurenční podniky mají větší nabídku služeb, proto se náklady na provoz rozpočítají mezi větší tržby.

Uvedené hodnoty společnosti jsou stabilní oproti konkurenci, pouze společnost Expedia vykazuje hodnoty stabilnější. Jediný významný výkyv nastal v roce 2015, kdy společnost Expedia odprodala svůj podíl ve společnosti eLong, Inc a hodnota tohoto prodeje byla 395 milionů USD po zdanění.

4. Likvidita

Likvidita značí, jak je společnost schopna splatit své závazky. Dělí se na:

- Okamžitá likvidita – udává schopnost společnosti uhradit své závazky ihned pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobými cennými papíry
- Pohotová likvidita – výpočet tohoto ukazatele je očištěn o zásoby (oběžná aktiva – zásoby)
- Běžná likvidita – udává hodnotu kolika korunami z celkových aktiv jsou pokryty krátkodobé závazky, tedy výpočet probíhá s celkovou hodnotou oběžných aktiv

Společnost Kiwi.com i konkurence nedrží žádné významné zásoby, a i doba obratu pohledávek je krátká, jelikož zákazník hradí cenu letenky či jiné služby ihned kartou. Proto byla zvolena pro porovnání okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně.

Tabulka 12: Okamžitá likvidita v období 2013-2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	0.21	0.04	0.70	0.37	0.34	0.33	0.22
EDreams	0.36	0.37	0.34	0.37	0.37	0.40	0.37
Trip.com	1.12	0.42	0.57	0.61	0.43	0.31	0.29
Expedia	0.31	0.04	0.04	0.29	0.36	0.30	0.31

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazu a databáze Orbis

Společnost Kiwi.com se v průběhu sledovaného období pohybuje v rozmezí doporučených hodnot, z čehož vyplývá, že byla schopna splatit své krátkodobé závazky včas a přitom nedrží příliš mnoho peněžních prostředků na bankovních účtech. Jediným rokem, kdy byla hodnota ukazatele velmi nízká, byl rok 2014, kdy peníze v bance byly pouze v hodnotě 572 tis. Kč a krátkodobé závazky v hodnotě 15 661 tis. Kč. Společnost by tedy nebyla schopna splatit ihned své závazky a musela by odprodat stálá

aktiva či zkrátit dobu obratu pohledávek. Tento výkyv není ve výkazech okomentován a v následujících letech už jsou hodnoty v doporučeném rozmezí.

V porovnání s konkurencí Kiwi.com vykazuje druhé nejnižší průměrné hodnoty za sledované období. Dá se tedy předpokládat, že řízení likvidity ve firmě probíhá uspokojivě a společnost si v této oblasti vede dobře a není nutné podnikat žádné kroky v rámci zvýšení efektivnosti v oblasti likvidity. Nejvyšších hodnot dosahuje v průměru za sledované období společnost Trip.com (0,54).

5. Finanční stabilita

Finanční stabilita ukazuje informace o celkovém úvěrovém zatížení společnosti. Tyto ukazatele zajímají především věřitele a zejména banky při poskytování bankovních úvěrů. Financování cizími zdroji je žádoucí, ale nesmí společnost zatěžovat příliš vysokými náklady.

Celková zadluženost, která je uvedena níže uvádí míru krytí majetku cizími zdroji.

Tabulka 13: Celková zadluženost v %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	56.12	77.39	60.45	72.66	73.32	71.94	80.86
EDreams	74.91	75.40	71.06	70.09	69.15	68.80	67.67
Trip.com	58.07	66.83	46.41	47.71	46.64	52.25	46.62
Expedia	70.81	79.01	68.17	63.92	66.90	68.66	74.15

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazu a databáze Orbis

Všechny uvedené společnosti se drží v průměru zadluženosti 70 % za sledované období. Pouze společnost Trip.com vykazuje hodnoty nižší, v průměru 52 %. V porovnání s konkurencí je tedy míra zadlužení srovnatelná a nejvyšší položkou v cizích zdrojích krytí jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

U společnosti Kiwi.com je vidět větší výkyv v roce 2019, zejména z důvodu čerpání kontokorentního účtu u Citibank, využívaného na nákup letenek přes virtuální karty. Jedná se o krátkodobé úvěry, které jsou téměř ihned splaceny. Jediný dlouhodobý úvěr, který společnost čerpá od roku 2015 je také od Citibank a byl poskytnut na nákup domény Kiwi.com při změně názvu společnosti (původně Skypicker). Další výkyv lze pozorovat v roce 2014, kdy společnost čerpala úročenou půjčku od nebankovních subjektů v hodnotě 5 000 tis. Kč.

Z důvodu pandemie čerpala společnost dle novinových zpráv další úvěry, ale ty se promítnou až ve výkazech společnosti za rok 2020/2021.

3.4.3 Analýza výnosů a nákladů

V této části bude provedena analýza nákladů, výnosů a zisku společnosti. První kapitola se bude soustředit na analýzu skladby nákladů a výnosů a poté se zaměřím na vývoj ukazatelů EBIT, EAT a marže za zprostředkované služby.

Analýza nákladů

První část je zaměřena na analýzu nákladů společnosti. Náklady jsou významné z hlediska řízení rizik a plánování do dalších let.

V tabulce níže jsou zobrazeny náklady společnosti Kiwi.com a konkurenčních podniků. Jedná se o podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech společnosti.

Tabulka 14: Rozdělení nákladů v % vůči celkovým nákladům za sledované období

Přímé náklady							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	76.90	85.18	85.89	86.74	90.99	92.08	91.09
Edreams	34.55	22.91	42.05	19.34	18.85	17.76	20.96
Trip.com	28.31	26.96	26.96	21.94	17.71	20.54	21.66
Expedia	70.66	73.35	71.20	70.16	73.02	71.30	71.91
Operativní náklady							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	20.24	10.23	12.58	12.25	7.87	7.18	8.36
Edreams	45.51	59.17	48.34	67.74	65.69	69.05	62.91
Trip.com	64.53	69.27	66.20	74.54	72.58	71.56	68.30
Expedia	14.97	14.63	15.30	15.35	14.01	14.90	14.73
Ostatní náklady							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	2.86	4.58	1.53	1.01	1.14	0.75	0.55
Edreams	19.94	17.93	9.60	12.92	15.46	13.18	16.14
Trip.com	7.16	3.76	6.84	3.52	9.72	7.90	10.04
Expedia	14.37	12.02	13.50	14.49	12.97	13.80	13.36

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazů a databáze Orbis

Přímé náklady vyčíslují náklady, které souvisejí s hlavní činností podniku, tedy se zprostředkováním cestovních služeb. Každá společnost zobrazuje tyto náklady ve finančních výkazech jinak, pro porovnání byly použity všechny, které mají označení Přímé nebo Direct costs. Společnost Kiwi.com má nejvyšší přímé náklady ze všech porovnávaných společností. Tento jev je především z důvodu, že se zaměřuje pouze na

zprostředkování letenek, které pro své zákazníky i nakupuje, a proto jsou náklady vysoké. Ostatní společnosti se zaměřují pouze na zprostředkování, z čehož jim plyne pouze provize, která je vykázána v ostatních výnosech. Jedná se tedy o rozdíl ve vykazování u jednotlivých společností. V přímých nákladech jsou zahrnuty i poplatky bankám za zprostředkování plateb, náklady na chargebacky a refundace. Kiwi.com má náklady na zprostředkování plateb jedny z nejvyšších, jelikož nemá tak silnou vyjednávací schopnost jako ostatní porovnávané společnosti. V rámci iniciativ společnosti je právě i snížení poplatku na transakci o 0,2 %.

Operativní náklady zahrnují osobní náklady, externí služby, odpisy majetku a ostatní provozní náklady společnosti. Všechny společnosti vykazují rostoucí trend v oblasti operativních nákladů. Osobní náklady rostou z důvodu zvyšování počtu zaměstnanců, jelikož cestovní ruch expandoval ve sledovaném období. Společnosti musely reagovat na poptávku zákazníků, neustále vylepšovat svoje produkty a tím pádem i nabírat pracovní sílu na pokrytí všech těchto činností. Kiwi.com má srovnatelné personální náklady s ostatními společnostmi, jelikož strategie společnosti je hodnotit zaměstnance obdobně jako na globálním trhu, jelikož společnost na něm působí. Ostatní společnosti více investovali do marketingu a propagace poskytovaných služeb. Společnost Kiwi.com využívá také sociální síť a různé kampaně, ale ne v takovém měřítku jako ostatní společnosti.

Ostatní náklady jsou především nákladové úroky, ostatní finanční náklady a daň z příjmů. Tyto náklady jsou v průběhu sledovaného období stejné u všech konkurenčních společností a vyvíjí se podle toho, zda společnost čerpá bankovní úvěry či nikoliv. Kiwi.com čerpá pouze jeden úvěr z roku 2015, který je již skoro splacen, a proto nákladové úroky jsou oproti porovnávaným společnostem nízké, stejně jako hodnoty za celé sledované období. Rozdíly mezi konkurencí a Kiwi.com jsou významné, ale nejsou ve výročních zprávách komentovány a lze předpokládat, že se jedná o různé vykazování v rámci výkazu zisku a ztráty.

Analýza výnosů

V této subkapitole bude pozornost věnována rozpadu výnosů na jednotlivé kategorie v rámci sledovaného období u společnosti Kiwi.com a konkurenčních podniků. V tabulce níže jsou výnosy zobrazeny, podílem na celkových tržbách společnosti.

Tabulka 15: Rozdělení výnosů vůči celkovým tržbám za sledované období v %

Ubytování							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Edreams	37.30	38.96	52.43	56.34	41.56	34.76	44.66
Trip.com	38.73	41.19	40.16	36.94	35.28	37.22	37.84
Expedia	69.69	65.05	63.01	52.22	68.10	68.72	70.21
Letenky							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	98.82	96.36	98.45	98.91	98.01	97.96	97.94
Edreams	42.70	41.23	23.45	28.97	48.67	52.78	34.56
Trip.com	58.85	56.34	57.36	59.35	59.10	56.92	55.27
Expedia	23.62	26.64	28.21	27.64	7.79	7.85	7.20
Reklama a zprostředkování							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	0.00	3.45	0.51	0.43	1.14	1.20	1.33
Edreams	18.00	13.45	7.65	7.89	8.56	10.30	11.23
Trip.com	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Expedia	6.69	8.31	8.48	9.20	10.67	9.73	9.14
Ostatní							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	1.18	0.19	1.05	0.66	0.85	0.84	0.73
Edreams	2.00	6.36	16.47	6.80	1.21	2.16	9.55
Trip.com	2.42	2.47	2.48	3.71	5.62	5.86	6.88
Expedia	0.00	0.00	0.30	7.85	13.44	13.70	13.45

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazu a databáze Orbis

Výnosy byly rozděleny podle základních kategorií uvedených ve výročních zprávách sledovaných společností. Jednotlivé kategorie obsahují výnosy za zprostředkování ubytování či komplexního balíčku, zprostředkování letenek, reklamu a zprostředkování služeb, jako například provize za zákazníkem sjednané pojištění a ostatní výnosy, které obsahují zejména finanční výnosy či jiné jednorázové výnosy.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že společnost Kiwi.com je příliš jednostranně zaměřená a v průměru 98 % jejich výnosů plyne ze zprostředkování letenek. Ostatní sledované společnosti mají tržby rovnoměrné rozprostřené mezi jednotlivé poskytované služby, a proto jsou lépe připravené na případné restriktce v jednotlivých oblastí. Jedná se zejména o poskytování ubytování. V současné době, kdy není možné cestovat příliš do zahraničí, ale aspoň v rámci dané země je výhodou poskytovat i vnitrostátní cestovní služby.

Společnost má dále i nízký podíl tržeb v oblasti reklamy a zprostředkování služeb jiných společností. Oddělení Business development by se mohlo zaměřit na oslovování různých společností a snažit se navázat spolupráci, která by Kiwi.com přinesla další provize a také zviditelnění. Jelikož je v současné době útlum na cestovním trhu, mohli by se zaměstnanci zaměřit právě na průzkum potencionálních obchodních partnerů a začít je oslovovat, aby byla připravena na dobu růstu po pandemii. Bude to pro ni konkurenční výhodou oproti jiným společnostem.

Společnost Trip.com nemá výnosy za zprostředkování ve výkazech zmíněny. Je možné, že se na tyto služby vůbec nezaměřuje anebo je má zahrnuté v jiné kategorii.

Analýza zisku

Poslední část kapitoly se bude zabývat ziskem společnosti v jednotlivých fázích. V následující tabulce je přehled hlavních kategorií nákladů a výnosů, které mají vliv na tvorbu přidané hodnoty a zisku společnosti.

Hlavním zdrojem zisku je zprostředkování cestovních služeb a ve výkonové spotřeba je to položka za zakoupené letenky či jiné cestovní služby pro zákazníky společnosti.

Tržby mají rostoucí charakter. Závisí na mnoha faktorech, jako je poptávka po cestovních službách, nezaměstnanost apod. Vzhledem k působení na celosvětovém trhu nemá vliv na tržby společnosti sezónnost, jako je tomu například u tuzemských cestovních kanceláří. Dá se předpokládat, že tržby společnosti za rok 2020 výrazně klesnou kvůli světové pandemii.

Níže v tabulce je zobrazena přidaná hodnota na pracovníka společnosti Kiwi.com a konkurence za sledované období.

Tabulka 16: Přidaná hodnota pracovníka za období 2013–2019

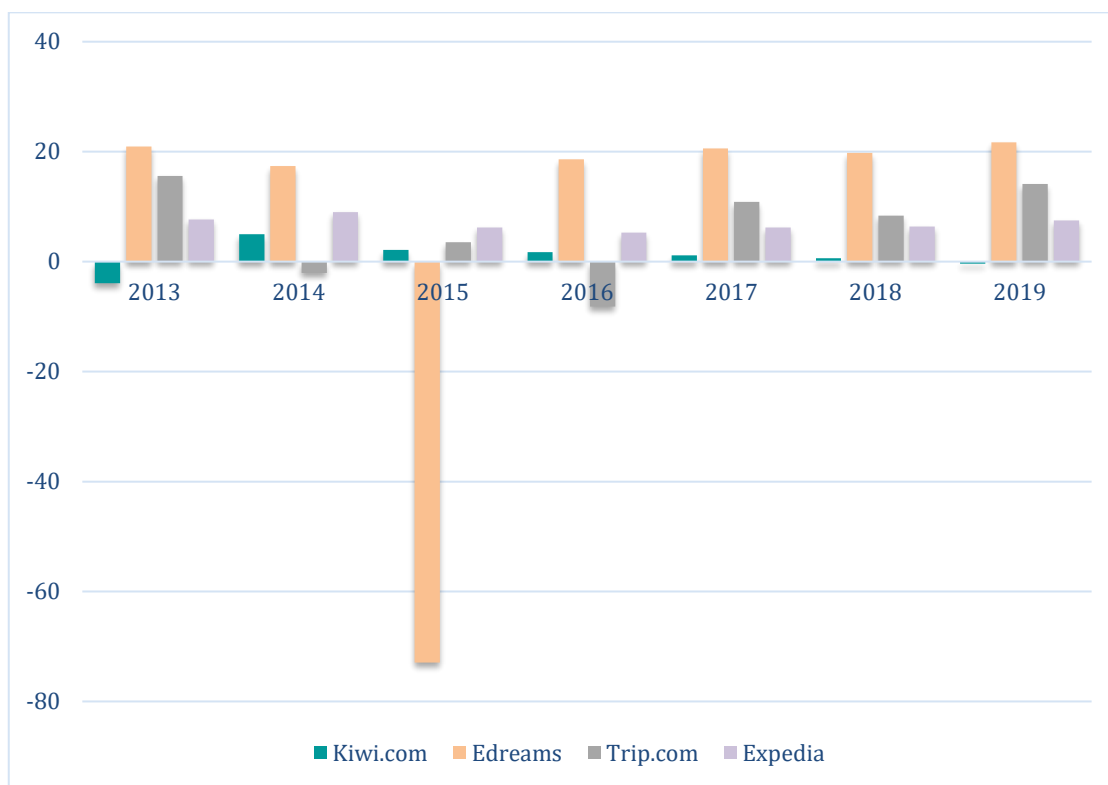
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	994	782	1 938	1 653	1 609	1 980	1 989
Edreams	3 744	2 452	-1 205	1 951	1 511	1 789	2 328
Trip.com	571	597	965	1 459	1 934	1 785	2 075
Expedia	2 096	2 217	2 610	3 618	2 829	3 201	3 357

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazů a databáze Orbis

Společnost Kiwi.com má oproti konkurenci nízkou vykazovanou hodnotu přidané hodnoty. Nižší hodnoty má pouze společnost Trip.com, poměrně za sledované období v hodnotě 1 341 oproti hodnotě Kiwi.com 1 564. Nejvyšší hodnoty vykazuje společnost Expedia, která má také největší portfólio nabízených služeb a její pozice je mezi nejsilnějšími na trhu, což znamená, že i spektrum zákazníků je široké. Společnost Kiwi.com by měla do svých nabízených služeb přidat i jiné služby a zaměřit se i na prodej dodatečných služeb, které mohou zvýšit rentabilitu tržeb i přidanou hodnotu. Na tyto ukazatele by se mělo zaměřit controllingové oddělení do budoucnosti.

Níže na obrázku je zobrazen vývoj ukazatele EBIT u společnosti Kiwi.com a konkurence (jedná se o procentuální vyjádření k celkovému objemu tržeb pro lepší přehlednost, jelikož konkurenční společnosti mají větší obraty)

Graf 5: Vývoj ukazatele EBIT u společnosti Kiwi.com a konkurence v %



Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních výkazů a databáze Orbis

Přidaná hodnota společnosti je dostatečně vysoká v letech 2014–2018, aby pokryla ostatní náklady a společnost byla schopna generovat kladný výsledek hospodaření. Zlom nastal v roce 2019, kdy společnost investovala do rozvoje softwaru a dalších projektů, a proto byly operativní náklady vyšší než přidaná hodnota z prodaných služeb. Oproti konkurenci má Kiwi.com velmi nízkou marži. Ostatní společnosti mají jinou strukturu výnosů, nabízejí více služeb, kde si mohou dovolit mít marži vyšší. Právě zde je vidět prostor na zlepšení, aby společnost rozšířila svou nabídku služeb.

EBIT společnosti má klesající tendenci, zejména kvůli růstu mzdových nákladů a investic do rozvoje společnosti. Avšak až do roku 2019 byla vykázána kladná hodnota, stejně jako u ukazatele EAT. Výrazný pokles ukazatele EBIT a EAT je od roku 2017, kdy také marže společnosti klesla o více než 5 % a na těchto hodnotách se drží až do roku 2019. Je to

zapříčiněno nárůstem konkurence na trhu, na kterou společnost musela reagovat i s cenami.

Společnost nese také kurzové ztráty v průběhu sledovaného období, proto je finanční výsledek hospodaření vždy záporný. Predikce pro rok 2020 jsou takové, že klesající trend bude pokračovat kvůli situaci na cestovním trhu.

Ostatní konkurenční společnosti vykazují stabilní ukazatel EBITDA v průběhu sledovaného období. Významný výkyv je pouze u společnosti EDreams v roce 2015, kdy byl vykázán záporný provozní výsledek hospodaření. Jedná se o ztrátu ze snížení hodnoty majetku společnosti a také pokuty, kterou společnost musela zaplatit na konci roku 2015. Jiné významné odlišnosti v nákladech nebyly.

Společnost Trip.com se také pohybovala v letech 2014 a 2016 ve ztrátě již na úrovni ukazatele EBITDA. Marže byla obdobná jako v ostatních letech, nárůst nákladů je v oblasti Product&Development a Sales&Marketing. V roce 2014 společnost zvyšovala mzdy v těchto oblastech a také investovala do vývoje nových vlastností nabízených produktů, aby obstála v konkurenčním prostředí. Probíhaly také kampaně a PR akce po celé Asii, proto také prudce vzrostly marketingové náklady. V roce 2016 se jednalo o investici do rozvoje produktu společnosti a také o sdílený obrátový bonus s čínskou společností Qunar, který zapříčinil nárůst nákladů, ale do budoucna přinesl společnosti větší zisky.

Činnosti finančního oddělení

Jelikož se jedná o start-up společnost, funkce v rámci jednotlivých oddělení se neustále vyvíjejí spolu s jednotlivými procesy. Finanční oddělení je tvořeno účetním oddělením, controllingem, reportingem a treasury.

Jednotlivá oddělení mají následující odpovědnosti:

- **Účetní oddělení**
 - zobrazuje finanční výsledky společnosti za sledované období a je odpovědné za kvartální a roční audity. Zdroje pro zobrazování výsledků jsou databáze s interními daty o prodaných a nakoupených letenkách, faktury a dohadné položky.
- **Controlling**

- oddělení je zodpovědné za zpětnou kontrolu výstupů účetního oddělení, tedy kontroluje správné zobrazení nákladů a výnosů společnosti. Dále reaguje na aktuální situaci a upozorňuje vedení společnosti na případné problémy, které vyplynou právě z finanční analýzy. Oddělení využívá ke své práci účetní systém i databázi, kde získává potřebné informace ke svým analýzám. Dalším důležitou částí je sestavování rozpočtu na následující oddělení na základě předpokladů jednotlivých oddělení. Tento rozpočet posléze kontroluje s reálnými náklady daného střediska za sledované období.
- **Reporting**
 - finanční reporting probíhá na měsíční, kvartální a roční bázi. Měsíční reporting je pouze pro účely společnosti z hlediska rozhodování a řízení. Kvartální reporting probíhá již ve spolupráci s auditory, kteří na výkazech provádějí review, ale jedná se o neveřejné výkazy, které se sdílejí pouze s vlastníky, popřípadě s úvěrovými institucemi. Roční výkazy jsou již plně auditované a po dokončení auditu zveřejněné na justici. Všechny výkazy jsou sestavovány dle IFRS, pouze roční výkazy jsou dle IFRS i CZ GAAP.
 - Dále společnost sleduje na základě interní databáze denní prodeje letenek přes jednotlivé kanály
 - Reporting je sestaven dle požadavků managementu, tedy pokud nepřijde impuls o pravidelnější reportování finančních výsledků, zdá se činnost oddělení dostačující
- **Treasury**
 - Treasury je odpovědné za veškeré finanční toky společnosti. Kontroluje, zda má společnost dostatek finančních prostředků na bankovních účtech, na účtech depositních partnerů a zda jsou splaceny pohledávky, které společnost eviduje za jednotlivými partnery. Dále má na starosti denní reportování stavu finančních prostředků managementu společnosti.

Největší nedostatky jsou zřetelné v controllingovém oddělení. Controlling ve společnosti jako samostatné oddělení vzniklo nedávno a všechny procesy ještě nejsou plně nastaveny. Je nutné zavedení popsaných interních kontrol, které budou dohlížet na plnění plánů a také na odhalování případných finančních ztrát či rizik v oblasti podvodu. Dalším

doporučením je důkladnější sledování odchylek jednotlivých finančních ukazatelů. Společnost zcela nezveřejnila ve svých výkazech strukturu výnosů a nákladů, ale z poměrových ukazatelů je zřejmé, že přidaná hodnota nestačí na pokrytí všech provozních nákladů, které společnost má. Dále by mohlo poukázat na pokles marže v posledních dvou letech či doporučit společnosti rozšířit portfolio služeb a rentabilitu tržeb tak navýšit.

Nadále průzkum trhu probíhá v rámci oddělení Business development, které podává informace o aktuálním dění na cestovním trhu. Jedná se o informace marketingové, tedy o tom, kam by se produkt měl nadále vyvíjet a také o aktuálním ději v oblasti poptávky po cestovních službách.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o společnost v kategorii start up a pravidla pro hodnocení výkonnosti podniku nejsou pevně stanovena, jelikož společnost se velmi dynamicky mění.

3.5 Shrnutí výsledků analytické části

Z výše provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost nemá problém v řízení hlavních činností a nákladů s nimi spojenými. Společnost dosahovala zisku v celém sledovaném období, až na rok 2019, kdy proběhly významnější investice do rozvoje společnosti. Společnost si drží i průměrnou marži na své hlavní činnosti, zejména z důvodu neustálých investic do rozvoje algoritmu společnosti, které pomáhají k těmto výsledkům. Průměrná marže za sledované období je 11 %, její hodnota začala klesat až v posledním roce sledovaného období, což bylo zapříčiněno investicemi do rozvoje společnosti a také náklady spojené s prodejem podílu společnosti General Atlantic. Jediným nedostatkem v rámci tvorby ceny je řízení kurzových rizik. Společnost prodává a nakupuje ve více než 50 světových měnách a případné výkyvy kurzů by mohly marži významně ovlivnit.

Na základě poměrových ukazatelů byla společnost porovnána s konkurencí a byly zjištěny následující skutečnosti:

- **Rentabilita** – rentabilitu lze ovlivnit zejména důsledným řízením operativních nákladů jako jsou externí služby či mzdy zaměstnanců. Společnost se musí zaměřit na správné nastavení interních kontrol zaměstnanců a efektivnosti jejich výkonů, pokusit o vyjednání lepších podmínek v rámci dodavatelských vztahů

a v neposlední řadě automatizace procesů, které vedou k úspoře mzdových nákladů.

- **Likvidita** – likviditu společnosti lze hodnotit kladně, po celou dobu sledovaného období se hodnoty pohybují v optimální výši a společnost je tedy schopna dostát svým závazkům
- **Zadluženost** – společnost si drží v průměru zadluženost ve výši 70 % za sledované období. K financování tedy používá převážně cizí zdroje. Pokud by zadluženost podniku rostla, mohla by se pak dostat do potíží, pokud by potřebovala další zdroje financování, zejména z důvodu současné pandemie COVID-19.

Zjištěným nedostatkem, na který bude zaměřena i návrhová část, je jednostranné zaměření v nabídce služeb společnosti Kiwi.com. V porovnání s ostatními podniky se zaměřuje pouze na zprostředkování letenek a okrajovou činností je reklama a zprostředkování služeb obchodních partnerů. Společnost by neměla být pouze úzce zaměřena na jeden produkt, jelikož poté každý výkyv či propad dané oblasti může způsobit existenční problémy. Případným rozšířením služeb si společnost zvýší i procento potencionálních zákazníků. V současné době se soustředí na osoby v produktivním věku, kteří rádi cestují na vlastní pěst a hledají pouze letenky. Pokud bude mít v nabídce i zajištění ubytování a dalších služeb, přiláká tím i zákazníky, kteří by v mnohých případech dali přednost cestovní kanceláři. Další výhodou jsou dopady kvůli pandemii COVID-19. Další vývoj situace je nepředvídatelný a není jasné, zda cestovní restrikce nebudou platit ještě dalších mnoho let střídavě podle situace v dané zemi. Pro společnost tedy bude zajisté výhodou poskytovat i vnitrostátní služby (ubytování, půjčovna aut, vlaky, autobusy), které budou výnosné i v době restrikcí.

Dalším doporučením je nastavení pravidelného hodnocení finanční výkonnosti podniku a také rozšíření odpovědnosti controllingového oddělení, které je nyní zaměřeno pouze na část aktivit z celkového potenciálu, které by mohlo provádět.

Výsledky strategické analýzy jsou shrnuty v následující kapitole prostřednictvím SWOT analýzy, do které vstupují poznatky z vnější, vnitřní i finanční analýzy společnosti.

3.6 SWOT analýza

Aby byla správně zhodnocená výkonnost podniku a jeho směr do budoucna, je nutné se zaměřit na vnitřní a současně vnější vlivy, které mohou fungování společnosti ovlivnit. Vnitřní faktory jsou rozděleny na silné a slabé stránky, vnější faktory poté na potenciální příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Struktura a styl vedení (důležitost vysoká, výkon vysoký)

Od založení společnosti v roce 2012 proběhlo mnoho změn ve struktuře a stylu vedení. V posledních dvou letech se situace ustálila a společnost si zvolila takovou strukturu, která vyhovuje charakteru společnosti. Každý zaměstnanec ví, kdo je jeho nadřízený, jak jsou rozděleny odpovědnosti za dané oblasti. Při realizaci projektu jsou definovány také jasné role, takže tato oblast funguje bez problému. Stejně je tomu tak u stylu vedení. Management společnosti si zakládá na transparentnosti, aby každý zaměstnanec věděl, co se právě ve společnosti odehrává.

Vedení společnosti a know-how (důležitost nízká, výkon nízký)

Management společnosti tvoří zkušení zaměstnanci z oboru s několikaletou praxí, kteří předávají své know-how v rámci svého oddělení i mimo něj. Jedná se o zaměstnance, kteří mají praxi z různých světových firem a jejich zkušenosti jsou přínosem pro firmu, tak i pro její zaměstnance v oblasti dalšího vzdělávání a rozšiřování obzorů. Jelikož panuje ve společnosti neformální nálada, kdokoli si může domluvit schůzku a požádat o radu či školení daného člena managementu.

Vyhledávací algoritmus (důležitost vysoká, výkon vysoký)

Společnost vyvinula jedinečný algoritmus, který dokáže vyhledávat navazující lety aerolinek, které spolu smluvně nespolupracují. Díky tomu dokáže nabídnout v mnoha případech levnější spojení než konkurence. Další silnou stránkou v této oblasti je samotná podoba vyhledávače. Zákazník nemusí vybrat ani přesně datum letu, návratu či název destinace – u konkurence tento způsob vyhledávání zatím není možný. Výhodou je,

pokud zákazník hledá například letenku a nezáleží mu v jakém období poletí a jde mu pouze o cenu. Jedná se o velice interaktivní způsob vyhledávání.

Finanční stabilita (důležitost vysoká, výkon vysoký)

Finanční stabilita podniku je na velmi dobré úrovni. Cizí zdroje financování jsou složeny zejména z krátkodobých závazků (v průměru 67 % z celkových cizích zdrojů za sledované období). Bankovní úvěry a výpomoci tvoří v průměru 22 % za sledované období, jelikož společnost čerpá pouze jeden dlouhodobý úvěr a jeden krátkodobý na financování provozních nákladů.

Slabé stránky

Procesy (důležitost vysoká, výkon vysoký)

Společnost postrádá důkladnou dokumentaci všech procesů a pracovních postupů v jednotlivých odděleních. Jelikož se jedná o start-up, tak se spousta procesů měnila tak rychle, že nebylo možné vše dokumentovat. Hrozí tu ztráta know-how při odchodu zaměstnance ze společnosti nebo například při vstupu společnosti na burzu, kde jsou dokumentace procesů a jejich interní kontroly vyžadovány.

Strategie a její hodnocení (důležitost nízká, výkon nízký)

Společnost má nastaveny dlouhodobé a krátkodobé cíle pomocí OKRs. V rámci tohoto plánování jsou zahrnovány do iniciativ jednotlivé projekty, které mají firmě pomoci s jejím dlouhodobým cílem – stát se globálním super dopravcem. Ovšem právě ve vyhodnocování jednotlivých iniciativ jsou mezery, na které by se společnost měla zaměřit. Jedná se zejména o to, aby bylo jasné, k jakému výsledku daná iniciativa vedla – tedy jasná dokumentace a předpoklad návratnosti investice a její následné zhodnocení.

Úzká nabídka produktů oproti konkurenci (důležitost vysoká, výkon vysoký)

Vybrána konkurence společnosti nabízí širší spektrum poskytovaných služeb oproti společnosti Kiwi.com, která se prozatím zaměřuje pouze na zprostředkování letenek. Úzké zaměření může přinést potencionální ztrátu zákazníků, kteří dávají přednost

poskytovateli, který jim umožní provést rezervaci všech cestovních služeb na jednom místě.

Příležitosti

Poptávka po cestovních ruchu (atraktivita vysoká, pravděpodobnost vysoká)

Mezi největší příležitosti společnosti patří rostoucí zájem obyvatelstva o cestování, odpočinku a poznávání nových krajín. V současné době panují velmi přísné restriktce, ale zájem o cestovní služby přetrvává a jakmile se situace zlepší, musí být společnost připravena na vysokou poptávku. Zejména být o krok napřed před konkurencí a například pravidelně zveřejňovat aktuální restriktce spojené s pandemií COVID-19 v cílové destinaci zákazníka či představením nového produktu.

Online zprostředkování služeb (atraktivita vysoká, pravděpodobnost vysoká)

Dle Phocuswright (Globální vyhledávač v oblasti cestovního ruchu) více než 50 % nezávislých cestovatelů očekává, že nabídku cestovních služeb najde na internetu a dává těmto společnostem přednost.

Rozrůstající se síť poboček (atraktivita nízká, pravděpodobnost nízká)

Společnost navyšuje svoji síť dceřiných společností po celém světě zejména z důvodu nábory nových zaměstnanců, kteří si mohou vybrat jaká bude země jejich působnosti. Jedná se především o vrcholové pozice, které jsou zastoupeny zaměstnanci ze zahraničí s celosvětovými pracovními zkušenostmi. Společnost by mohla těchto poboček využít a fungovat jako prodejce letenek na daném trhu pod jménem dceřiné společnosti. Výhodou by byly nižší přímé náklady (poplatky za procesování plateb), jelikož banky poskytují nižší sazby lokálním procesorům.

Hrozby

Legislativní požadavky (váha nízká, pravděpodobnost nízká)

Pokud by došlo k zavedení digitální daně ve výši 7 %, pro společnost by to znamenalo vyšší daňovou zátěž a pokud by to bylo nevyhnutelné, tak přesun sídla společnosti do jiného státu v rámci daňové optimalizace.

Ekonomická a politická situace (váha vysoká, pravděpodobnost vysoká)

Mezi největší hrozby patří současná ekonomická a politická situace kvůli pandemii COVID-19. Patří sem samozřejmě i přírodní katastrofy či hrozba teroristických útoků. Všechny tyto skutečnosti mohou zákazníky odradit od nákupu cestovních služeb.

Vyjednávací pozice zákazníků (váha vysoká, pravděpodobnost vysoká)

Zákazníci společnosti mohou vybírat z velkého množství nabídek online cestovních kanceláří a přecházet ke konkurenci s nulovými náklady. Společnost tedy musí reagovat věrnostními programy, neustálým vylepšováním produktu a rozšiřováním své nabídky.

Obtížné získávání nových pracovníků (váha vysoká, pravděpodobnost vysoká)

Hrozbou pro společnost může být aktuální situace na trhu práce. Mezi potenciálními zaměstnanci převládá strach z práce v oblasti cestovního ruchu. Společnost tedy má problémy najít vhodné zaměstnance na pozice, které má aktuálně vystavené na svých stránkách. Jedná se zejména o oblast IT. Řešením může být aktivní oslovování potencionálních zaměstnanců pomocí služby LinkedIn a práci nabízet i tímto způsobem. Jinak hrozí, že nebude zajištěn chod některých procesů ve firmě, pokud budou zaměstnanci odcházet a HR nebude schopno zajistit adekvátní náhradu. A podle vizí managementu, společnost musí být připravena na růst po pominutí pandemie, a to znamená být připravena i v personální oblasti.

Shrnutí SWOT analýzy

Obrázek 9: Shrnutí SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Aby si společnost udržela svou atraktivitu pro zákazníky je důležité, aby neustále investovala do údržby a rozvoje svého algoritmu, který vytváří výhodu oproti konkurenci. K tomu lze využít know-how managementu společnosti, které může napomoci k dalšímu vývoji a také vytvoření dlouhodobé strategie, která by vedla k tomuto cíli.

Rozvoj algoritmu by společnost mohla využít i k rozšíření stávajících služeb a využít tak příležitosti současné situace na trhu, kdy konkurence slábne či dokonce krachuje a soustředit se na rozvoj a připravenost na budoucí návrat cestovního ruchu do situace před pandemií COVID-19. Jelikož má za sebou silného investora General Atlantic, který se složením svých investic na cestovním trhu není závislý, může požádat o kapitál právě pro tyto potřeby.

Dalším podnětem je, že online zprostředkování cestovních služeb je dle průzkumů stále více populární u zákazníků, takže i proto by se měla společnost soustředit na vzhled a atraktivitu svého vyhledávače, aby byl pro zákazníky co nejprívětivější. Tímto se může vyhnout i odlivu zákazníků, kteří mají silnou vyjednávací pozici.

V rámci svého interního fungování by se společnost měla zaměřit na zmapování jednotlivých procesů fungování jednotlivých oddělení, aby předešla riziku ztráty

know-how určitého procesu z důvodu odchodu zodpovědného pracovníka. Tyto výpadky by společnosti mohly způsobit nemalé finanční ztráty. Další výhodou procesního mapování je zvýšení efektivnosti zaměstnanců, jelikož se mohou odhalit případné duplicity v zadání práce či možnost zautomatizování procesu.

Pokud by společnost chtěla využít současného stavu a rozvíjet nabídku svých služeb a atraktivitu vyhledávače, je nutné, aby měla pro tyto účely kvalitní pracovníky. Jednou z potencionálních hrozeb je obtížný nábor nových zaměstnanců, a proto je nezbytné, aby noví pracovníci byly hledáni včas a kladl se důraz na jejich zkušenosti a senioritu. Společnost by se měla zaměřit zejména na to, aby zaměstnancům nabízela:

- Komparativní finanční ohodnocení
- Motivační programy
- Atraktivní nabídku benefitů

Z těchto zjištěných skutečností doporučuji společnosti, aby do svého portfolia služeb zařadila další cestovní službu a to ubytování. Jedná se o službu, kterou hledá téměř každý, kdo si zakoupí letenku, potenciál přílivu zákazníků je tedy veliký. Eliminuje se tak slabá stránka společnosti, což je příliš úzké zaměření poskytovaných služeb oproti konkurenci a společnost využije příležitosti přijít na trh silnější než před pandemií COVID-19.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě provedené analýzy byly zjištěny nedostatky a rizika. Jedno z nejvýznamnějších je příliš úzké zaměření nabídky služeb společnosti Kiwi.com. Jelikož je i dlouhodobým cílem stát se globálním super dopravcem, společnost musí začít pracovat na rozšíření portfolia cestovních služeb.

Cíl projektu

Cílem projektu je návrh řešení zakomponování nabídky ubytování na webové stránky Kiwi.com a následná propagace služby. Součástí návrhu budou přínosy projektu, jeho rozsah, vydefinování zdrojů, bez kterých nebude možné projekt dodat, náklady na realizaci, plán dodání a identifikace potencionálních rizik. Cílovým produktem je nabídka ubytování na stránkách Kiwi.com pro zákazníky ve všech světových destinacích.

Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu je rozšíření nabídky služeb společnosti, což bylo identifikováno jako jedna z hlavních hrozeb pro další fungování společnosti v porovnání s konkurencí. Na stránkách společnosti je nyní možné pouze rezervovat ubytování prostřednictvím portálu Booking.com, takže nabídka je omezená a společnost má pouze provizi za zprostředkování. Tento krok je i v souladu dlouhodobými cíli společnosti, jelikož jedním z nich je stát se globálním super dopravcem a poskytovat pro zákazníka veškeré cestovní služby na jednom místě. V neposlední řadě to pro společnost znamená rozšíření cílové skupiny zákazníků, jelikož nyní se soustředí na ty, kteří hledají nejlevnější či nejsnazší způsob cestování.

4.1 Rozsah projektu

Testovací fáze

Návrhem pro společnost je rozdělit celý projekt do tří fází kvůli komplexnosti. Jedním z hlavních důvodů tohoto rozdělení je i opatrnost z hlediska úspěšnosti a návratnosti investice. Pokud se produkt neuchytí v rámci Evropských států, společnost bude vědět, že nemá potenciál pokračovat na jiných trzích. Testovací neboli první fáze je také

předmětem celého návrhu. Pokud se společnost rozhodne pokračovat v následujících fázích, bude třeba aktualizovat rozpočet a identifikovat potencionální rizika.

Jako první fázi je společnosti doporučeno zavedení nabídky ubytování v rámci Evropy. Tento trh jsem zvolila z důvodu, že společnost sídlí v České republice a v rámci evropského trhu má již hodně stálých obchodních partnerů se kterými může vyjednávat ohledně poskytování ubytovacích služeb.

Návrh projektu bude zahrnovat:

1. Potřebné zdroje pro dodání první fáze
2. Rozpočet na celé trvání projektu a návratnost investice
3. Financování, které bude vycházet ze sestaveného rozpočtu
4. Plán jednotlivých kroků projektu a jejich časový harmonogram
5. Popis potencionálních rizik pro společnost, které jsem identifikovala v rámci plánování
6. Popis daňových a účetních dopadů

Druhá fáze

V rámci druhé fáze společnosti doporučuji uvedení produktu na americkém trhu. Společnost tam již má dceřinou společnost, kterou zatím využívá pouze jako sídlo pro zaměstnance, kteří mají na starosti business development na US trhu. USA má komplexnější daňový systém a pro přehlednost by bylo pro firmu výhodnější z hlediska administrativy prodávat veškeré ubytovací služby ze svoji dceřiné společnosti. Bylo by tedy nutné přenastavit systém pro vydávání faktur (upravit dodavatele) a také vytvořit novou metodiku stanovení transferových cen mezi sdruženými podniky. Pokud společnost poskytuje služby na území USA musí se registrovat k jednotlivým daním a platit je v jednotlivých státech. Je tedy výhodnější použít již zaregistrovanou pobočku Kiwi.com Inc. Daně v USA jsou následující:

- a) Federální daň – jedná se o daň z příjmů, které mají progresivní sazbu od 10-35%
- b) Státní daň – sazby se pohybují do 10 % a společnosti je platí podle toho, kde poskytují své služby

- c) Sales tax – vztahuje se pouze na služby a sazby jsou také do 10 %, liší se podle státu. Společnost by také byla povinná tyto daně platit

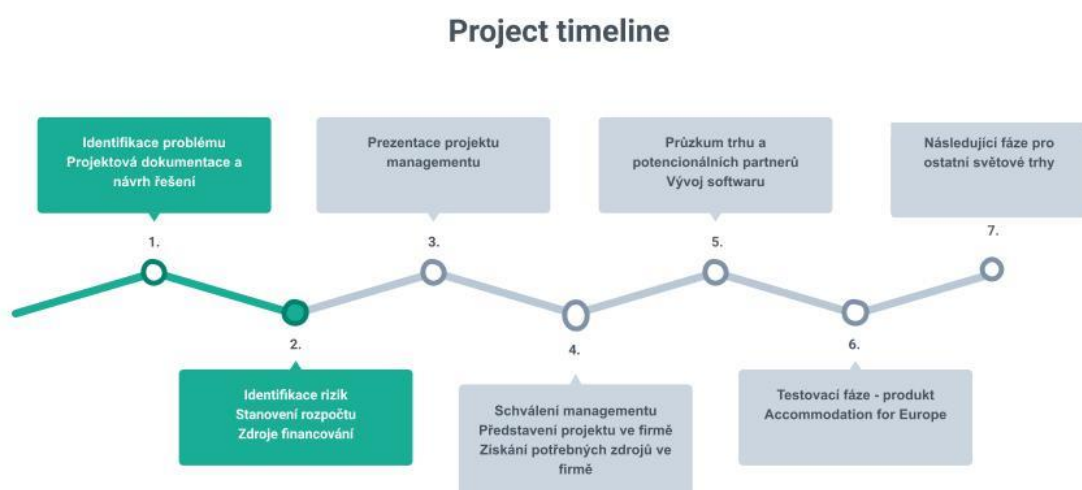
Třetí fáze

Poslední fázi doporučuji zavedení v Asii a Africe. Společnost nemá ani na jednom kontinentu svoji dceřinou společnost. Větším potenciálem z hlediska cestovního ruchu je Asie. Proto bych doporučila managementu společnosti, aby do svých krátkodobých cílů zařadila průzkum trhu na tomto trhu a uvažovala případně o zavedení dceřiné společnosti, pokud by to pro ni bylo administrativně a nákladově výhodnější.

4.2 Plán projektu

V této kapitole se zaměřím na popis jednotlivých kroků v průběhu celého projektu. Plán je rozdělen na tři části a fáze designu je předmětem návrhové části pro společnost Kiwi.com. Níže na obrázku jsou zobrazeny milníky v rámci projektu.

Obrázek 10: Plán jednotlivých kroků projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Fáze designu

1. Identifikace nedostatků

Na základě strategické a finanční analýzy byly zjištěny nedostatky ve společnosti Kiwi.com. Jako nejvíce zásadní pro budoucí fungování společnosti byl identifikován problém příliš úzkého zaměření poskytovaných služeb v porovnání s konkurencí. V případě rozšíření nabídky by společnost mohla rozšířit i skupinu svých zákazníků. Tento krok je tedy považován za dokončený.

2. Návrh řešení – design projektu

Jakmile jsou známy cíle projektu, tak je možné začít s plánováním jednotlivých kroků. Jedná se tedy o popis jednotlivých fází, časování a identifikace všech částí, které bude potřeba pokrýt v rámci projektové dokumentace. Design projektu je tedy pro společnost také připraven.

3. Identifikace potřebných zdrojů

Potřebné zdroje jsou popsány v kapitole **Zdroje**. Po stanovení cíle a konečného popisu produktu, je možné stanovit, které oddělení daný projekt ovlivní a jaká bude potřeba jejich součinnosti. Zapojení oddělení bude následující je detailně popsáno i rozděleno do fází, kdy budou zaměstnanci nejvíce potřeba.

4. Sestavení rozpočtu a zdroje financování

Na základě předchozích kroků, kde byly identifikovány cíle a potřebné zdroje může být sestaven plán rozpočtu pro daný projekt. Tento krok je nejdůležitější pro rozhodování managementu o schválení projektu. Ukazuje kolik společnost musí investovat a zda se jí daná investice vyplatí do budoucna. Rozpočet i návrhy na zdroje financování jsou uvedeny v kapitolách **Rozpočet projektu a Zdroje financování**.

5. Rizika a finanční dopady

Iniciační fáze odhalí i určitá rizika, které mohou vzniknout v průběhu projektu. Úkolem projektového manažera je mít tyto rizika zdokumentované a navrhnout řešení k jejich

minimalizaci. Popis těch rizik je součástí kapitoly Potencionální rizika. Designová fáze se požaduje tímto dokumentem za ukončenou. Dalším krokem je schválení managementu a pokud se tak stane, může se projekt přesunout do prováděcí fáze.

Prováděcí fáze

1. Presentace návrhu managementu

Projektový manažer musí odeslat design projektu na management společnosti a od prezentovat přínosy daného řešení. Části, které jsou nejvíce významné pro prezentaci jsou přínosy projektu, rozpočet a návratnost investice.

2. Schválení či zamítnutí projektu

Schválení projektu – pokud management projekt schválí, může se pokračovat v dalších krocích plánu projektu. Projektový manažer musí identifikovat dvě osoby, které potřebuje k úspěšného dodání projektu:

- Projekt sponzor – nejčastěji se jedná o někoho z managementu, který má naplní své práce nejbližší k danému projektu. V tomto případě by se jednalo o finančního ředitele nebo vedoucího oddělení Business development. Tato osoba je zodpovědná za to, že management společnost bude včas informován o skutečnostech, které se projektu týkají.
- Vlastník projektu – zaměstnanec, kterého určí projektový sponzor. Jeho odpovědnosti jsou určit, kdo bude plnit jednotlivé úkoly v rámci plánu projektu.

3. Představení ve firmě a alokace zdrojů

Po schválení může být projekt představen ve společnosti. Vedoucí jednotlivých oddělení musí být seznámeni se zdroji, které budou potřebné alokovat z jejich týmů, aby si mohli naplánovat kvartální činnosti. Projektový manažer musí naplánovat vstupní pohovory s jednotlivými vedoucími, popsat jim cíle projektu a zjistit, jak časově náročné bude jejich provedení. Na základě těchto vstupů poté vytvoří rozpis s požadovanými pracovními dny

od jednotlivých týmů. Bez těchto vstupů projektový manažer plán nevytvoří, jelikož nezná technické řešení jednotlivých úkolů

4. Průzkum trhu

V této fázi musí oddělení Business development začít s oslovováním potencionálních partnerů. Musí si vydefinovat:

- Cílový trh
- Cílovou skupinu zákazníků

V rámci průzkumu se mohou zaměřovat na již zavedené zprostředkovatele ubytování, se kterými by mohli navázat spolupráci či na konkrétní poskytovatele ubytování. Nejlepší příležitostí pro navázání kontaktů jsou konference zaměřené pro cestovní ruch. Doporučuji vyslání zaměstnanců na následující konference:

- ITB Berlin – Berlín
- International Tourism & Travel Show – Montreal
- ITB Asia – Singapur
- World Travel Market – Londýn
- Phocuswright Europe

5. Účetní a daňové dopady

Finanční požadavky jsou dalším klíčovým zdrojem pro hladký průběh uvedení do produkce. Finanční oddělení se musí zaměřit na účetní a daňové dopady, které nastanou po uvedení produktu na trh. Na základě těchto zjištění pak následují tyto kroky:

- Stanovení marže za zprostředkování ubytovací služby
- Daňové doklady – společnost musí plnit všechny právní náležitosti států, ve kterých bude ubytovací služby zprostředkovávat
- Zajištění potřebných informací pro reporting a účetnictví

Bez zohlednění finančních požadavků na začátku projektu by poté mohlo dojít k hrozbě sankcí finančních úřadů, žalobám od zákazníku kvůli špatně poskytnutým daňovým dokladům či nesprávné stanovení marže, což by vedlo ke ztrátovosti projektu.

6. Vývoj softwaru

Tato část bude probíhat v rámci celé této fáze. Jedná se o vývoj algoritmu pro poskytování ubytovacích služeb. Společnost již vyvinula vlastní algoritmus na zprostředkování letenek, takže se může rozhodnout, že ho rozšíří o další funkcionality a bude se jednat pouze o technické zhodnocení daného produktu nebo bude vyvíjet software nový.

7. Monitorování

Projektový manažer musí pravidelně monitorovat plnění plánů a urgovat vedoucí jednotlivých týmů. Tento úkol je pro včasné dokončení klíčový. Je nutné také pravidelně informovat management o pokroku.

Testovací fáze a uvedení do produkce

1. Testovací rezervace

Jakmile bude software připraven k použití, je nutné, aby proběhlo dostatečné množství testovacích transakcí. Tyto transakce musí společnosti zaručit, že vyhledávací algoritmus funguje dle očekávání, platby za zprostředkování prochází bez problémů a vygenerují se potřebné dokumenty pro zákazníka. V neposlední řadě musí proběhnout i testování v rámci společnosti, kdy si vybraní zaměstnanci vyzkouší daný produkt a poskytnou zpětnou vazbu na jeho funkce a vizuální stránku.

2. Představení produktu veřejnosti

Představení nových produktů bývá součástí konferencí zaměřených na cestovní trh. Doporučení pro společnost je vybrat si jednu ze zmíněných evropských konferencí a představit tam plánovaný produkt.

3. Uvedení na trh

Při uvedení na trh, tedy spuštění možnosti zarezervovat si ubytovací služby na stránkách Kiwi.com, bude potřeba součinnosti technického oddělení, zákaznické podpory a oddělení pro platby. Zejména v těchto oblastech mohou zaznamenat větší nápor a je potřeba, aby na to bylo vyčlenění dostatek zaměstnanců.

4. Propagace

Důležitá je i propagace služby po uvedení na trh. Společnosti doporučuji službu propagovat na sociálních sítích, na konferencích a v neposlední řadě poskytnou vouchery zákazníkům na první rezervaci. Poskytnutí by proběhlo prostřednictvím emailu zákazníkům, kteří již službu Kiwi.com někdy využili. Takto se dostane do podvědomí zákazníků a může přinést i další rezervace.

4.3 Časové rozvržení jednotlivých fází

Níže v tabulce je doporučení společnosti ohledně rozvržení jednotlivých aktivit. Rok 2021 bude věnován především průzkumu trhu a stanovení požadavků na finální produkt. Rok 2022 již bude plně věnován vývoji samotného softwaru a prvním testovacím transakcím. Cílem je uvedení produktu na začátku roku 2023. Podle predikcí světové organizace IATA, kterou jsem uváděla ve strategické analýze, by se touto dobou již cestovní ruch měl zlepšovat na původní úroveň. Jedná se tedy o nejlepší dobu pro představení nového produktu. I období je správné pro uvedený produkt, společnost bude představovat Ubytování pro Evropu podle plánu v lednu 2023, kdy si lidé objednávají dovolené na letní prázdniny.

Tabulka 17: Časové rozvržení projektu

	Q221	Q321	Q421	Q122	Q222	Q322	Q422	Q12023
Prezentace návrhu	x							
Schválení projektu	x							
Představení ve firmě		x						
Alokace zdrojů		x						
Průzkum trhu		x	x	x	x			
Finanční požadavky		x	x					
Vývoj softwaru			x	x	x	x		
Monitorování	x	x	x	x	x	x	x	x
Testovací rezervace					x	x	x	
Představení produktu veřejnosti							x	
Uvedení na trh								x
Propagace							x	x

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Zdroje

Plánování kapacit je jednou z nejdůležitějších částí projektu. Jedná se o zejména o včasné dodání výsledků a zavedení produktu do produkce. Je tedy nutné naplánovat vždy na kvartální bázi potřebnou kapacitu zaměstnanců z jednotlivých oddělení.

Na základě charakteru projektu byly identifikovány oddělení, jejichž součinnost bude potřebná pro dokončení projektu Ubytování. Projektový manažer, který bude odpovědný za dodání výsledného projektu si musí naplánovat vstupní pohovory s osobami zodpovědnými za následující oddělení:

1. IT department

Klíčovým oddělením pro zavedení produktu je vývojové oddělení. Společnost nyní prodává letenky přes své webové stránky a aplikaci a používá k tomu unikátní algoritmus. Tento algoritmus se nyní musí rozšířit i na nabídku ubytování, změnit se webové stránky, mobilní aplikace a v neposlední řadě vše musí být otestováno. První fáze bude závislá právě na kapacitě IT oddělení. Bude se jednat o komplexní nový produkt a zásadní změny ve vyhledávači Kiwi.com. Společnost může jít cestou, kdy vytvoří úplně nový typ algoritmu nebo použije dosavadní a jen ho rozšíří o další služby. Podle toho budou dále zhodnoceny i finanční dopady (nový majetek nebo technické zhodnocení stávajícího softwaru).

2. Data team

Datový tým se stará zejména o datové zdroje a jejich propojení s obchodními partnery, přes které společnost nakupuje letenky. Spolu s vývojáři je toto oddělení nezbytné pro dokončení projektu. Jeho úkolem bude na základě průzkumu trhu navrhnout datová řešení s různými partnery, jejich testování a následnou implementaci do produkce. S některými stávajícími partnery se bude jednat pouze o rozšíření spolupráce, ale u nových partnerů bude potřeba nastavit kompletní datové řešení.

3. Strategy team

V rámci strategy týmu půjde zejména o sledování plnění plánu projektu. Jelikož je projekt v souladu s dlouhodobými cíli společnosti, bude tento projekt nalinkován na dané OKRs a projekt manažerem budou navrženy jednotlivé milníky v rámci projektu a jejich načasování. Vedoucí jednotlivých oddělení si pak iniciativy zakomponují do svých kvartálních plánů a budou dohlížet na jejich plnění. Na konci projektu proběhne zhodnocení návratnosti investice, které se budu věnovat v samostatné kapitole.

4. Finance

Projekt se dotkne ve fázi implementace pouze účetního a daňového oddělení. Ostatní oddělení (Controlling & Reporting) budou muset své aktivity upravit, až po nasazení do

produkce – nové vykazování v reportech, úprava budgetu a predikce tržeb. Účetní oddělení musí nastavit účtování nových služeb, vytvořit směrnice a stanovit datum vykazování tržeb. U letenek je to datum a čas potvrzení rezervace, u ubytování to bude datum jiné. Daňové oddělení ve spolupráci s externími dodavateli udělá průzkum daňových povinností v jednotlivých zemích, kde bude produkt implementován. V rámci EU bude potřeba vyřídit registraci k DPH v jednotlivých zemích. Pokud se společnost rozhodne využívat k poskytování ubytování dceřiné společnosti, je nutné také pokrýt transferové ceny mezi těmito subjekty.

5. Payments solution

Kapacita oddělení plateb nebude v prvotní fázi potřeba. Jakmile budou známé datové zdroje a obchodní partneři, tak začne vyjednávání v těchto oblastech:

- **Přijímání plateb** – oddělení bude muset otestovat, zda budou fungovat pro zákazníky stejné platební metody, jako při nákupu letenek. Předpokladem je, že ano, ale řádné otestování bude muset proběhnout, aby se společnost vyhnula riziku neúspěšných plateb až při uvedení do produkce.
- **Nakupování služeb** – společnost nakupuje letenky přes různé platební metody – virtuální karty, plastové karty, depozity u obchodních partnerů. Oddělení pro nákupy bude muset vstoupit do vyjednávání s partnery, přes které společnost bude ubytování nakupovat a otestovat, zda stejné metody budou fungovat i pro tyto služby.

Pokud by současné platební metody nefungovaly pro nákup a prodej služeb, muselo by oddělení najít a otestovat jiné platební metody, což by mohlo dodání projektu zdržet až o dva kvartály. Proto je tento problém zařazen do potenciálních rizik.

6. External development

Služby externích dodavatelů nebude nutné využít, pokud budou dostatečné interní kapacity. V současné době je dostatek zaměstnanců na další projekty, ale v průběhu se situace může změnit. Z důvodu opatrnosti je tedy nutné náklady na externí společnosti zahrnout do rozpočtu projektu jako rezervu.

7. Zákaznická podpora

Zákaznická podpora pro zákazníky bude zahrnuta až ve finální části projektu při uvedení do produkce. V průběhu testování nebude potřeba žádná kapacita, až po představení produktu. Se zvýšenou poptávkou a prodaných služeb poroste i nápor na zákaznickou podporu. Je tedy nutné uvažovat o náboru nových zaměstnanců nebo rozšířit objednávky na outsoursingové společnosti.

8. Marketing

Nutností bude součinnost marketingového oddělení v rámci uvedení produktu na trh. Možnostmi jsou využití sociálních sítí, propagace na konferencích či poskytnutí voucheru zákazníkům Kiwi.com.

9. Business development

Úkolem týmu Business development bude zajistit dostatek partnerů na spolupráci v oblasti poskytování ubytování. Průzkum trhu začne v prováděcí fázi a součinnost týmu bude potřebná po celou dobu trvání projektu i po jeho uvedení na trh. I po úspěšném zavedení je povinnost Account manažera se o daného partnera starat, pravidelně se setkávat a zajišťovat bezproblémovou spolupráci.

Projektový manažer musí na vstupních pohovorech představit daný projekt a na základě dobře kladených otázek zjistit, jak moc bude potřebovat kapacitu daného týmu v rámci první fáze. Tyto informace pak musí zpracovat do plánu a sdílet s jednotlivými odděleními, aby vedoucí mohli správně rozplánovat kapacitu a neohrozili tím chod projektu. Jednotlivé kroky v rámci plánu jsou obsaženy v kapitole Plán projektu.

4.5 Rozpočet projektu

V této kapitole bude představen návrh rozpočtu pro první fázi projektu spolu s plánovaným rozpočtem zdrojů financování.

4.5.1 Plánovaný rozpočet na první fázi projektu

V tabulce níže je zobrazen plánovaný rozpočet nákladů v CZK pro první fázi projektu, což je produkt Ubytování pro evropské státy. Všechny podpůrné výpočty jsou zdokumentovány v příloze V. V nákladech je uvažován meziroční růst inflace o 0.656 procentních bodů.

Tabulka 18: Plánovaný rozpočet projektu

	Položky nákladů								
Rozpočet	Q221	Q321	Q421	Q122	Q222	Q322	Q422	Q123	Celkem
Celkové mzdové náklady	482 400	1 300 470	5 727 495	6 168 545	6 291 702	6 185 680	3 218 139	3 646 510	33 020 941
Mzdové náklady	360 000	970 500	4 274 250	4 603 392	4 695 300	4 616 179	2 401 596	2 721 276	24 642 493
Projektový management	300 000	300 000	300 000	319 680	319 680	159 840	159 840	79 920	1 938 960
IT department	0	39 000	2 460 000	2 621 376	2 621 376	2 621 376	1 022 976	1 022 976	12 409 080
Data team	0	22 500	855 000	911 088	911 088	911 088	527 472	143 856	4 282 092
Finance	0	430 500	325 500	0	0	234 965	0	0	990 965
Payments solutions	0	21 000	0	255 744	255 744	35 964	35 964	0	604 416
Zákaznická podpora	0	15 000	0	0	0	151 848	151 848	1 134 864	1 453 560
Marketing	0	21 000	0	0	91 908	147 852	255 744	91 908	608 412
Právní oddělení	0	39 000	217 500	0	0	105 494	0	0	361 994
Business development	0	22 500	116 250	495 504	495 504	247 752	247 752	247 752	1 873 014
Management	60 000	60 000	0	0	0	0	0	0	120 000
Mzdové náklady - SHI	122 400	329 970	1 453 245	1 565 153	1 596 402	1 569 501	816 543	925 234	8 378 448
Externí náklady	0	76 723	153 446	51 149	1 534 464	51 149	0	0	1 866 931
Daňové poradenství	0	76 723	153 446	51 149	0	51 149	0	0	332 467
Dotační poradenství	0	0	0	0	1 534 464	0	0	0	1 534 464
Externí vývojářské služby	0	0	0	0	205 618	205 618	0	0	411 236
Cestovní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	1 610 117
Konference	0	0	0	0	0	0	0	0	1 168 430
Ostatní cestovní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	441 687
Ostatní	0	0	133 893	0	0	0	267 785	6 393 600	6 393 600
Vouchery	0	0	0	0	0	0	0	6 393 600	6 393 600
Nepřímé náklady	118 899	464 787	2 053 708	2 107 753	2 161 798	2 199 629	1 188 989	1 767 270	12 062 832
Celkové roční náklady	7 859 433			31 158 996				11 807 380	
Celkové nákladv na projekt	54 954 421								

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad jednotlivých položek v plánovaném rozpočtu je brán z informací o aktuálních cenách na trhu a z vynaložených nákladů ve společnosti na tyto činnosti za sledované období.

Rozpočet je rozdělen do několika kategorií, které jsou rozděleny dle nákladů potřebné na jednotlivé aktivity v rámci uvedení nového produktu na trh. Nejvýznamnější položkou jsou mzdové náklady, jelikož společnost bude produkt vyvíjet interně. V kapitole zdroje byly identifikovány oddělení, jejichž součinnost je potřebná pro vývoj daného produktu. V příloze V. jsou zobrazeny potřebné kapacity pro jednotlivé fáze projektu a počet zaměstnanců je vynásoben průměrnou mzdou pro danou pozici dle pravidelného průzkumu pracovního trhu dostupného na www.hays.cz. Jsou zde brány v potaz i potřeby na juniorní a seniorní role v rámci daného oddělení. Nejvyšší kapacita bude muset být zajištěna v rámci IT oddělení.

Další položkou jsou externí náklady na daňové a dotační poradenství. Kalkulace jsou na základě dostupných informací na webových stránkách konzultantů a výpočet je opět v příloze V. Daňové poradenství bude společnost využívat zejména na průzkum evropských požadavků v oblastech DPH a daně z příjmů, kde pravděpodobně vznikne společnosti povinnost odvádět daně v jednotlivých státech. Současná kapacita daňového oddělení není dostatečná na tento průzkum, a proto bude nutné tyto služby poptat. Stejným případem jsou i dotační služby, kde si společnosti účtují průměrně 4 % z poskytnuté dotace a zaručují kompletní služby v rámci přidělení a následné dokumentace. Pokud společnost nezíská dotaci a bude projekt financovat z vlastních nebo jiných zdrojů, sníží se celkové náklady na projekt na 53 419 957 Kč.

Externí vývojářské služby jsou v rozpočtu uvedeny jako rezerva, kdyby nestačily interní kapacity pro dokončení vývoje produktu. Jsou zohledněny v období, kdy bude potřebná největší kapacita IT oddělení.

Cestovní náklady jsou rozděleny na konference a ostatní náklady. Ostatní náklady jsou spočítány na základě vynaložených cestovních nákladů ve sledovaném období společnosti a počtem zaměstnanců, které bude nezbytné na konference vyslat. Výdaje na konference jsou zkalkulovány na základě dostupných informací na webových stránkách jednotlivých událostí s předpokladem, že se společnost zúčastní v rámci propagace všech konferencí, ale vlastní stánek bude mít pouze na ITB Berlin nebo na Phocuswright Europe, jelikož se jedná o vysoký výdaj.

Ostatní náklady představují náklady společnosti na propagaci v podobě voucherů, které doporučuji poskytovat v rámci propagace nového produktu. Společnost má dvě možnosti:

1. Poskytnout vouchery stávajícím zákazníkům, aby je upozornila na nový dostupný produkt
2. Při nákupu letenky odeslat zákazníkovi email s voucherem na budoucí nákup a s informací, zda nemá zájem si k zakoupené letence rezervovat přes společnost i ubytovací služby.

Společnosti doporučuji možnost číslo 2, jelikož je pravděpodobnější, že si ubytovací služby zarezervují zákazníci, kteří si právě zakoupili letenku a je tedy zřejmé, že se chystají na dovolenou či pracovní cestu.

Kalkulace nepřímých nákladů se skládá z vynaložených nákladů na spotřebu materiálu a energie, služby, odpisy, ostatní provozní náklady ve sledovaném období přepočtené na potřebný počet zaměstnanců. Služby představují náklady na reprezentaci + ostatní nakoupené služby, cestovní náklady byly vyjmuty, jelikož jsou obsaženy v samostatném oddíle.

Celkové předpokládané náklady na projekt jsou ve výši 54 954 421 Kč a v další kapitole jsou představeny plánované zdroje financování, aby se tento projekt mohl uskutečnit.

4.6 Zdroje financování

Kapitola je zaměřená na možné zdroje financování projektu, přičemž je zohledněné, že společnost v současné době nemůže financovat projekt zcela z vlastních zdrojů, kvůli restrikcím na cestovním trhu spojené s pandemií COVID-19. V podkapitolách jsou popsány jednotlivé zdroje a případné alternativy. Pokud by se společnosti nepodařilo získat dotaci či cizí zdroje financování, musela by projekt odložit na dobu, kdy bude mít dostatečné vlastní zdroje.

1. Vlastní zdroje

Společnost na realizaci projektu potřebuje kapitál, kterým z důvodu pandemie, která ochromila celý cestovní ruch, nedisponuje. Účelem tohoto projektu je se během útlumu

připravit na období, kdy již pravděpodobně cestovní restrikce nebudou v takovém měřítku. Projekt nebude během vývoje přinášet společnosti žádné zisky. S prvními tržbami je počítáno v roce 2023, tedy v roce uvedení produktu na trh. V tomto roce mohou být tyto příjmy brány v potaz v rámci cash-flow projektu. Níže v tabulkách jsou uvedeny prognózy tržeb z nového produktu od roku uvedení na trh. Produkt nemá životnost, jakmile bude dokončený a bude na něm probíhat pravidelná údržba, společnost ho může využívat po celou dobu svého fungování a pouze ho vylepšovat.

Tabulka 19: Předpokládané výnosy společnosti

Průměrné tržby za 2017-2019	30 189 173 Kč
Průměrný podíl tržeb za ubytování u konkurence	48.71%
Předpokládané navýšení tržeb	14 703 649 Kč
Průměrná marže společnosti	10.97%
Roční zisk z prodeje služeb	1 613 696 Kč
Předpokládané výnosy 2023	1 719 554 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy společnosti

Výše uvedená tabulka je podkladem pro výpočet prognóz pro jednotlivé scénáře – pozitivní, neutrální a negativní. Předpokladem je průměrný podíl služeb za ubytování na tržbách u konkurence a průměrná marže společnosti za sledované období. Výsledkem jsou předpokládané tržby z produktu, pokud by společnost dosahovala stejného podílu na trhu jako konkurence. Vývoj u jednotlivých scénářů je okomentován níže.

Negativní scénář

Tabulka 20: Předpokládané výnosy (negativní vývoj)

Předpokládané výnosy (negativní vývoj)	
2023	458 089
2024	580 491
2025	796 898
2026	1 093 981
2027	1 155 244
2028	1 219 938

Zdroj: vlastní zpracování

U negativního vývoje se předpokládá pouze s 25% tržbami v prvním roce uvedení produktu na trh. Tento vývoj pravděpodobně nastane v případě, pokud se trh v roce 2023 nedostane na své původní hodnoty, které byly dosahovány před pandemií COVID-19. V dalším letech se počítá s pomalým nárůstem a až v roce 2027 se hodnoty dostávají na hodnoty před pandemií. Tento vývoj je velice pesimistický a představuje nejhorší scénář pro rozvoj společnosti.

Neutrální scénář

Tabulka 21: Předpokládané výnosy (neutrální vývoj)

Předpokládané výnosy (neutrální vývoj)	
2023	916 178
2024	1 209 356
2025	1 277 079
2026	1 348 596
2027	1 424 117
2028	1 503 868

Zdroj: vlastní zpracování

Neutrální prognóza bere v potaz postupné uvádění produktu na trh, kdy v prvním roce dosáhne na polovinu předpokládaných tržeb a v druhém roce na 75 %. Produkt se bude do povědomí zákazníků dostávat postupně a lze tedy předpokládat, že v prvních letech nebude dosahovat stejného podílu jako konkurenční podniky. Na rozdíl od negativního vývoje se předpokládá, že v roce 2023, již bude cestovní trh zpět na svých původních hodnotách jako byl v před rokem 2020.

Pozitivní scénář

Tabulka 22: Předpokládané výnosy (pozitivní vývoj)

Předpokládané výnosy (pozitivní vývoj)	
2023	1 371 641
2024	1 810 567
2025	2 294 350
2026	2 422 834
2027	2 558 512
2028	3 242 147

Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní scénář počítá se ziskem ve výši 75 % oproti konkurenci a hodnoty se navyšují v průběhu sledovaného období. Oproti neutrálnímu vývoji se liší v tom, že počítá s rozvojem cestovního trhu, který by se v roce 2024 dostal nad hodnoty, které vykazoval před pandemií. Jedná se o velmi pozitivní scénář, ale pokud bude průběh pandemie probíhat dále pozitivním směrem a proočkovanost obyvatel se bude navyšovat, je zde pravděpodobnost této varianty rozvoje trhu.

Pro účely sestavování projektového cash-flow bude použita neutrální varianta z důvodu opatrnosti a největší pravděpodobnosti, která vychází i z prognóz organizace IATA uvedené ve strategické analýze. U každé z variant financování je počítáno i s počátečním kapitálem, který musí mít společnost připravený na počáteční vývoj.

2. Cizí zdroje

Pokud by společnost nezískala Evropskou dotaci na projekt, bylo by nutné projekt zafinancovat z cizích zdrojů, a to konkrétně pomocí úvěru od investiční společnosti General Atlantic, která má ve společnosti majoritní podíl. Společnost má k dispozici kapitál, kterým by mohla napomoci k růstu Kiwi.com a tím pádem i k nárůstu hodnoty svého podílu. Nutná investice od společníka vychází na hodnotu 29 miliónu Kč. Tento kapitál zabezpečí dokončení projektu v druhém roce, který je naplánován na 2022. Pokud by General Atlantic úvěr neposkytl, Kiwi.com by muselo čekat na obnovení cestovního trhu, kdy by měla dostatečný vlastní kapitál na financování projektu. Případnou alternativou je oslovení ostatních investorů, kteří mají ve společnosti podíl, zda by měli zájem financovat tento projekt.

General Atlantic má sídlo v New Yorku (USA). Interní právníci budou mít na starosti sestavení smlouvy o poskytnutí úvěru. Je nutné vytvořit průzkum ohledně poskytnutí úvěru dle amerického zákona. Dle české legislativy by mělo dojít k písemné smlouvě mezi společností a společníkem, kvůli lepší dokumentaci a dohledatelnosti. Nejdůležitější částí jsou splatnost úvěru a výše úroků za poskytnutí půjčky. Úroky by se měly pohybovat mezi 0 a obvyklým úrokem na trhu. Pro účely rozpočtu byla použita průměrná úroková sazba na českém a americkém trhu. Pokud by úroková sazba byla větší, úroky by nemohly být pro společnost uznatelným daňovým nákladem.

Splácení půjčky navrhuji stanovit od roku 2024 tedy až po uvedení produktu na trh, což je rok 2023. Toto doporučení je z důvodu, že produkt začne generovat zisk až po uvedení, v průběhu prováděcí fáze žádné tržby nepřinese. Další možností je úvěr brát jako investici a po čerpání by se General Atlantic zvětšil podíl ve společnosti. Toto rozhodnutí by bylo na současných vlastnících.

Tabulka 23: Plán cizího zdroje financování v Kč

Období	Výše splátky	Úmor	Úrok	Nesplacená částka
2021				29 000 000
2022	520 550	0	520 550	29 000 000
2023	520 550	0	520 550	29 000 000
2024	5 520 550	5 000 000	520 550	24 000 000
2025	5 430 800	5 000 000	430 800	19 000 000
2026	5 341 050	5 000 000	341 050	14 000 000
2027	7 251 300	7 000 000	251 300	7 000 000
2028	7 125 650	7 000 000	125 650	0
Celkem	31 710 450	29 000 000	2 710 450	x

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je uveden plán splátek půjčky poskytnuté investorem pro daný projekt. Tento zdroj financování by byl nutný, pokud by společnost neměla vlastní zdroje či nečerpala dotace. První splátka je uvedena v roce 2024, z důvodu opatrnosti, jelikož předpokladem je, že produkt nebude ve vývojové fázi ziskový. Úroky jsou kalkulovány průměrnou sazbou na světových trzích, které jsou podrobněji komentovány ve strategické analýze, konkrétně v PESTE analýze. Splátky jsou rozloženy rovnoměrně a jelikož se v neutrální prognóze tržeb počítá s postupným navyšováním zisku, jsou v posledních letech splátky vyšší. Pokud by společnost čerpala cizí zdroje financování, znamenalo by to vyšší náklady pro společnost ve výši 2 710 450 Kč za celé období čerpání.

3. Evropské dotace

Společnost již v minulosti čerpala dotace z Evropské unie na výzkum a vývoj Kiwi.com aplikace. Pro vyhledání příležitostí čerpání pro tento projekt jsem použila zdroje www.dotaceeu.cz a www.enovation.cz/. Vhodnou příležitostí je otevřený program pro rok 2021 s názvem Aplikace. Příjem žádostí zatím nebyl spuštěn, což znamená pro

společnost dostatečný čas na přípravu. Jelikož není ve společnosti dedikovaný tým na čerpání dotací, společnost využívá pro čerpání dotací služeb externí společnosti, která zajišťuje hladký průběh a následnou dokumentaci. Poplatek této společnosti je také zohledněn v plánovaném rozpočtu.

Pro účely získání dotace je nutné mít připravenou následnou dokumentaci:

- Definice výstupu projektu
- Nová či inovativní řešení
- Žádost o dotaci
- Přesnou definici nákladů, na které lze dotaci čerpat

Se všemi dokumenty bude pomáhat externí společnost, která zajistí, aby čerpání proběhlo. Dotace je ve výši až 100 miliónů Kč. Pro větší podniky (nad 250 zaměstnanců) je možné čerpat až do výše 65 % vynaložených nákladů. Pro společnost to tedy znamená, že může požádat o dotaci ve výši 36 miliónů Kč. Jediným potenciálním rizikem jsou následné kontroly, proto se účetní oddělení musí připravit na vedení řádné podpůrné dokumentace, aby v budoucnu nedošlo k povinnosti dotaci vrátit či platit sankce.

R&D odpočet

Dle českého zákona o dani z příjmu lze uplatňovat náklady na výzkum a vývoj jako náklady daňově uznatelné a následně je znovu využít jako odčitatelnou položku. Je nutné však splnit zákonem stanovené podmínky. Společnost by měla nárok na tento odpočet, pokud by nečerpala podporu z veřejných zdrojů, tedy dotaci. Z hlediska úspory je pro společnost výhodnější čerpat dotaci ve výši 36 miliónů korun než uplatňovat náklady na výzkum a vývoj. Hodnota celkové odčitatelné položky za roky 2021-2023 by byla 6 586 518 Kč. Společnosti doporučuji se na tuto možnost zaměřit v rámci vývoje algoritmu na vyhledávání letenek, kde probíhá pravidelné technické zhodnocení prostřednictvím dokončených inovací a projektů. Při splnění podmínek řádné dokumentace by společnost mohla dosáhnout úspor na dani z příjmu.

Pokud by společnost nezískala dotaci mohla by uplatňovat tento odpočet a použít jej jako alternativní zdroj financování. Níže v tabulce je zobrazena výše odpočtu za jednotlivé roky vývoje produktu:

Tabulka 24: R&D odpočet na vývojovou fázi projektu v Kč

R&D odpočet	
2021	1 426 969
2022	4 466 712
2023	692 837
Celkem	6 586 518

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Ekonomické vyhodnocení projektu

Cílem této kapitoly je shrnout jednotlivé možnosti financování a sestavit projektové cash-flow pro každou variantu. Na základě výsledků poté pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty a doby návratnosti zhodnotit nejvýhodnější z variant pro realizaci projektu.

Pro sestavení plánu cash-flow pro daný projekt je nutné mít následné podklady, které jsou potřebné pro výpočet.

1. Celková hodnota investice – liší se pro jednotlivé varianty
2. Prognóza tržeb – jsou využity data z kapitoly zdroje financování a je brána neutrální prognóza tržeb pro všechny varianty
3. Hodnota čistého pracovního kapitálu zůstává neměnná
4. Odpisy nejsou stanoveny, jelikož české účetní standardy prozatím nepovolují kapitalizaci interních nákladů na vývoj nehmotného majetku. Národní účetní rada vyhlásila, že by se CAS měl přiblížit v budoucích letech IFRS a tyto náklady by také bylo možné kapitalizovat, ale prozatím není potvrzeno, proto odpisy nejsou zohledněny.
5. Variabilní náklady jsou zohledněny pro vývojovou fázi již v celkové hodnotě investice. Odhadovaný nárůst variabilních nákladů po představení produktu je 1 % z tržeb.
6. Fixní náklady jsou neměnné, jelikož se jedná o interní vývoj dat a v současné chvíli není nutné rozšiřovat kapacity pro realizaci daného projektu
7. Efektivní sazba daně je pro účely výpočtu stanovena na 20 %.
8. Zdroje financování – vlastní zdroje, cizí zdroje, čerpání dotace

Varianta 1 – čerpání dotace

První variantou možného financování je čerpání Evropské dotace. Společnost by počáteční fázi musela financovat z vlastního kapitálu a v druhém roce projektu by získala dotaci, která je blíže popsána v kapitole Zdroje financování. V celkových nákladech jsou zahrnuty i poplatky za dotační poradenství. V případě čerpání dotace by společnost nemohla uplatňovat R&D odpočet na výzkum a vývoj. Získání dotace je velice pravděpodobné, jelikož společnost již v minulosti na podobné projekty veřejné finance získala. Dále je zohledněna i počáteční nutná investice z vlastního kapitálu v hodnotě 10 mil. Kč.

Plán cash-flow (příloha VII.) vykazuje kladné hodnoty ve sledovaném období 2021-2028 v důsledku představení produktu v celkové hodnotě 1 256 tis. Kč.

Varianta 2 – financování úvěrem od mateřské společnosti

Druhá varianta nepočítá s veřejnými financemi ve formě dotace, ale s formou financování v podobě cizích zdrojů, a to konkrétně s úvěrem od investiční společnosti General Atlantic, která má ve společnosti majoritní podíl.

Sestavené cash-flow projektu (příloha VII.) počítá se záporným cash flow v důsledku představení produktu v celkové hodnotě 28 292 tis. Kč.

I za předpokladu, že společnost může uplatňovat R&D odpočet, jelikož nečerpá žádné veřejné finance na financování projektu a celkové náklady jsou nižší o dotační poplatky, tak je cash-flow projektu záporné. Je počítáno i s nutným počátečním financováním z vlastních zdrojů, stejně jako u první varianty. Jelikož společnost nemá vyšší vlastní počáteční kapitál, nemůže požádat o úvěr nižší a tato varianta tedy není pro společnost přijatelná.

Varianta 3 – financování investicí od mateřské společnosti

Varianta 3 je obdobná jako předchozí návrh zdrojů financování, liší se pouze v tom, že se nejedná o úvěr od společnosti General Atlantic, ale o investici. Pro společnost by to

znamenal, že by kapitál ve výši 29 mil. Kč nemusela splácet a hodnota by se promítla ve zvýšení podílu společnosti General Atlantic v Kiwi.com. S tímto by ovšem museli souhlasit současní vlastníci podílů, jelikož jejich podíl by se tímto úkonem zmenšil.

Sestavené cash-flow projektu (příloha VII.) počítá s kladným cash flow v důsledku představení produktu v celkové hodnotě 2 377 tis. Kč ve sledovaném období 2021-2028.

Varianta 4 – financování vlastními zdroji

Poslední variantou je financování celého projektu z vlastních zdrojů. Bylo by nutné vyšší počáteční financování z vlastních zdrojů, aby bylo možné projekt dokončit (16 mil. Kč).

I přes vyšší počáteční financování z vlastních zdrojů, projektový plán (příloha VII.) počítá se záporným cash flow v důsledku představení produktu v celkové hodnotě 20 623 tis. Kč ve sledovaném období 2021-2028.

Varianta, kdy by celý projekt společnost financovala ze svých zdrojů počítá s kladným cash-flow až v roce 2038, což je 15 let od představení produktu. I za předpokladu čerpání R&D odpočtu, není tato varianta pro společnost přijatelná a představovala by nutnost většího počátečního kapitálu společnosti na rozjezd projektu, kterým společnost nedisponuje z důvodu pandemie COVID-19. Ani s pozitivním scénářem nelze předpokládat, že by během jednoho roku nastal takový růst trhu, aby společnost byla schopná projekt financovat. Žádná ze světových agentur tento vývoj nepředpokládá.

4.7.1 Dílčí závěr a ekonomické zhodnocení

Z výše uvedených variant je pro společnost z pohledu cash-flow a zachování současné struktury nejvýhodnější **Varianta číslo 1**, jelikož vykazuje po skončení sledovaného období kladné cash-flow ve výši 1 256 tis. Kč. Tato hodnota by mohla být ještě vyšší, pokud by se cestovní trh vzpamatoval po pandemii dříve a nastal by pozitivnější vývoj na daném trhu.

Varianta číslo 3 také vykazuje kladné cash-flow za sledované období 2021-2028, ale pro současné vlastníky podílu by to znamenalo změnu ve výši jejich podílu, jelikož by byla nutná investice od společnosti General Atlantic. Z tohoto důvodu byla tato varianta vyhodnocena jako méně výhodná než varianta číslo 1. Ovšem jeví se jako nejlepší alternativa, pokud by společnost nezískala dotaci na vývoj produktu.

Pro výpočet dané varianty byla brána neutrální prognóza pro vývoj tržeb na cestovním trhu. Za současné situace je tato varianta nejpravděpodobnější i dle názorů odborníků a světových agentur. Počítá s postupným nárůstem tržeb, jelikož produkt se bude dostávat do podvědomí zákazníků postupně.

Zdroje financování pro variantu 1 jsou vlastní zdroje ve výši 10 mil. Kč a veřejné finance ve formě dotace ve výši 36 mil. Kč. Jelikož má společnost s dotacemi již zkušenosti, je velmi pravděpodobné, že dotaci na projekt získá. Vlastními zdroji na počáteční vývoj společnost také disponuje, jelikož cestovní trh se obnovuje a poptávka po cestovních službách se začíná zvyšovat. Stále jsou tyto hodnoty nízké oproti období před pandemií, a i proto byla zvolena neutrální prognóza tržeb, jak je zmíněno výše.

O dotaci by společnost požádala v roce 2021 a cash-flow by bylo ovlivněno v roce 2022. Těmito prostředky by financovala druhou fázi projektu.

Pomocí metody čisté současné hodnoty bude posouzeno, zda je projekt pro společnost výhodný či nikoliv a jaká je předpokládaná doba návratnosti investice. Oba výpočty jsou kalkulovány s diskontní mírou 10 %, což je požadovaná míra výnosnosti projektu.

Tabulka 25: Čistá současná hodnota projektu

Položky v tis. Kč	Metoda čisté současné hodnoty								Celkem
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Provozní cash flow	2 141	4 841	-11 082	958	1 011	1 068	1 128	1 191	1 256
NPV i = 10 %	2 141	4 401	-10 074	871	919	971	1 025	1 083	1 337

Zdroj: vlastní zpracování

Projekt je pro společnost výhodný pouze v případě, kdy je $NPV \geq 0$, což platí pro tuto variantu, jelikož $NPV > 1\,337$ tis. Kč. Z výsledků tedy vyplývá, že diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálový výdaje investice. Investice je tedy přijatelná a bude zvyšovat hodnotu společnosti.

Tabulka 26: Doba návratnosti projektu

Položky v tis. Kč	Doba návratnosti investice							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kumulativně DCF	2 141	6 541	-3 533	-2 662	-1 743	-772	254	1 337

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě kumulovaného DCF investice bylo zjištěno, že návratnost této investice je v 6. roce trvání projektu. Tato skutečnost je přijatelná, jelikož produkt není časově omezen.

4.8 Potencionální rizika

Při designu projektu jsem identifikovala potencionální rizika, která by mohla společnosti vzniknout v průběhu projektu nebo po jeho spuštění. V rámci této kapitoly budou popsány návrhy, jak by společnost mohla tyto rizika zmírnit, akceptovat či zavést určitá opatření.

1. Finanční ztráta při nedodání projektu

Riziko neúspěšného dokončení projektu, je téměř u každého projektu. Při plánování je nutné promyslet všechny potřebné kapacity v rámci společnosti a zajistit potřebnou součinnost vhodnými komunikačními nástroji. Riziko neúspěšného dodání může zmírnit projektový manažer pravidelným monitorováním jednotlivých aktivit. Jedná se o nejdůležitější činnost. Musí pravidelně získávat status jednotlivých úkolů a vedoucích oddělení zjišťovat, zda nedochází ke zdržení či problému v zamýšleném řešení. Pokud

nastane problém, musí projektový manažer vždy reagovat, eskalovat na management společnosti a hledat náhradní řešení.

2. Restrikce v oblasti cestovního ruchu

Restrikce v oblasti cestovního ruchu jsou rizikem nejenom pro popisovaný projekt, ale i pro celé fungování firmy. Predikce společnosti IATA uvádějí, že trh ve třetím kvartále roku 2021 bude na 50 % roku 2019. Tyto odhady výrazně klesly oproti původním predikcím. Pro společnost to znamená, že se trh postupně bude dostávat na původní hodnoty a v době růstu bude připravena jít s novým produktem na trh. Pokud budou restrikce pokračovat a růst trhu probíhat nebude, tak je v ohrožení nejenom tento projekt, ale i celé fungování firmy, která je na cestovním ruchu postavena.

3. Nedostatečná kapacita na vývoj vyhledávacího algoritmu

V současné době je na trhu nedostatečný počet nezaměstnaných pracovníků v oblasti vývoje. Společnost má na svých webových stránkách vypsáno velké množství inzerátů právě na tyto pozice. Je tedy riziko, že nebude mít dostatek interních kapacit na dokončení vývoje algoritmu. Projektový manažer musí aktivity v této oblasti monitorovat a kdyby interní zaměstnanci nebyly dostatečnou kapacitu, musí poptat externí služby. Tyto náklady na externí vývojáře jsou zohledněny i v rozpočtu nákladů, jako případná rezerva.

4. Vysoké externí náklady na průzkum v oblasti DPH a daně z příjmu

Oblast DPH bude nejvíce náročnou oblastí z pohledu finančního oddělení. Všechny ostatní činnosti by měla být schopna společnost zastřešit interně, ale jelikož se jedná o 50 evropských států, kde se plánuje uvedení služby Ubytování, jedná se o poměrně časově náročný průzkum v oblasti DPH a daně z příjmu. Toto riziko lze zmírnit, pokud by na to mohla být věnována větší kapacita interního daňového týmu a posunuli by se například jiné interní projekty. Dalším způsobem, jak lze riziko zmírnit, tak je projekt možné vztáhnout pouze na členské státy EU, kde je daňová transparentnost větší a průzkum by nebyl tak časově náročný a nákladný.

5. Zavedení digitální daně

Riziko zavedení digitální daně nelze zmírnit, společnost ho musí akceptovat. Pokud vláda rozhodne o jejím zavedení, bude nutné se přizpůsobit. Při plánované výnosnosti by to znamenalo, že by společnost musela zaplatit o 7 % více na dani, což by pro rok 2023 znamenalo náklady ve výši 120 tisíc Kč. Pokud by k zavedení došlo, společnost by mohla uvažovat o přesunutí sídla do jiného členského státu, kde je sazba nižší než plánovaná v České republice.

4.9 Účetní a daňové dopady

Nový produkt společnosti přinese i změny v oblasti účetnictví a daní, na které se finanční oddělení musí připravit a zvážit potencionální rizika.

Vykazování tržeb a nákladů

Účetní oddělení musí stanovit způsob vykazování pro nově poskytované služby. Jedná se zejména o moment rozeznávání tržeb, tedy datum, ke kterému společnosti vzniká výnos a pohledávka. Konkurence ve svých výkazech popisuje, že výnos rozeznává v okamžiku check-out zákazníka. Další možností je rozeznávat stejně jako u letenek, tržbu v okamžiku rezervace. Důležitým krokem je sepsat metodiku rozeznávání tržeb za ubytování a příjmů za tyto služby a poté být konzistentní. Doporučuji účetnímu oddělení tuto metodiku zkonzultovat s auditní společností, která má na starosti sestavování výkazů za dané období, jelikož se jedná o významnou změnu ve struktuře výnosů. S tím souvisí i vykazování nákladů za nakoupené služby pro zákazníky. S těmito náklady musí být zacházeno stejně, jinak by došlo k časovému nesouladu ve výkazu zisků a ztrát, který by nepodával pravdivé informace k danému období.

Vystavené faktury

Společnost nyní vystavuje automaticky faktury pro zákazníky za nakoupené letenky. Faktury za ostatní výnosy zpracovává účetní oddělení v rámci závěrkových operací. Jelikož se jedná o jinou službu, než je zprostředkování letenek, bude potřeba aby došlo k úpravě systému, kde se faktury pro zákazníky tvoří. Účetní oddělení bude muset stanovit požadavky, jak má daná faktura za ubytování vypadat a zadat na vývojové

oddělení. Jedná se zejména o změnu textu na faktuře, DPH kalkulace a příloh, které zákazník musí obdržet v rámci rezervace.

Evropské dotace

Účetní oddělení musí být metodicky připraveno i na účtování přijaté dotace z Evropských fondů. Musí být přesně vydefinováno, na co je dotace poskytnuta a podle toho stanovit metodiku účtování – může o jít o dotaci provozní či investiční. Jelikož na dotace není právní nárok, tak se o nich účtuje až v okamžiku přijetí, kdy je nárok již nezpochybnitelný. Účetní transakce, které souvisejí s projektem by měly být zachyceny odděleně, aby účetní jednotka mohla prokázat výdaje spojené s projektem, na který byla dotace přijata. Tento fakt znamená nutnost zavedení nových analytických účtů v účtové osnově společnosti a nutnost informovat zúčastněné zaměstnance, aby účetní oddělení informovalo o nákladech, které s projektem souvisí a vedli příslušnou dokumentaci. V této oblasti doporučuji sepsat jednoduchá pravidla, rozeslat na jednotlivá oddělení a pravidelně kontrolovat jejich exekuci.

Daň z přidané hodnoty a daň z příjmů

Jednou z nejnáročnějších oblastí tohoto projektu v daňové oblasti je problematika DPH a daně z příjmů. Společnost má v současné době v Evropě pobočky ve Španělsku a na Slovensku, kde také odvádí daně. V případě poskytování ubytování je předpoklad, že se bude muset registrovat k DPH v jednotlivých členských státech a odvádět, zde DPH z poskytnutých ubytovacích služeb. V rámci daně z příjmu bude potřeba provést průzkum daného trhu a mezinárodních smluv o zamezení dvojího zdanění. Bude nutné využít služeb daňových poradců z důvodu komplexity a náročnosti oblasti.

4.10 Zhodnocení návrhu

Na základě analytické části byly zjištěny nedostatky v rámci výkonnosti podniku a jedním z největších rizik bylo identifikováno velice úzké zaměření v oblasti poskytování cestovních služeb oproti konkurenci. S přihlédnutím na příležitost, která se v současné době jeví jako předpokládaný nárůst poptávky po cestovních službách po skončení cestovních restrikcí, je společnosti navržen vývoj nového produktu, což je

zprostředkování Ubytování. Jelikož je to v souladu se současnou strategií společnosti, není nutné ani upravovat dlouhodobé cíle.

Návrhová část obsahuje jednotlivé kroky pro uskutečnění projektu a takové časové rozvržení vývoje, které je sestaveno podle predikcí cestovních organizací, které předpokládají návrat cestovního trhu k hodnotám před pandemií, v roce 2023. Tímto tempem by byla společnost připravena přijít s novým produktem na trh právě v době jeho rozkvětu.

Dalším přínosem je rozšíření cílové skupiny zákazníků, které by společnost mohla získat od konkurence. Z porovnání služeb vyplynulo, že Kiwi.com nabízí jedny z nejlevnějších leteckých spojů na trhu a pokud by rozšířila svou nabídku i o ubytování, mohla by získat zákazníky konkurence. Tento vývoj by znamenal i větší nárůst meziročních tržeb a zdroje pro další rozvoj společnosti. Nutná je však propagace na různých cestovních událostech a sociálních sítích, aby se nový produkt dostal do podvědomí společnosti.

Z důvodu pandemie a předpokládané ztráty za rok 2020 a 2021 kvůli cestovním restrikcím je plán financování sestaven tak, že počítá s nutnou investicí majoritního vlastníka společnosti General Atlantic nebo čerpání jedné z evropských dotací. Poslední variantou je financování projektu z vlastních zdrojů.

Jednotlivé varianty byly vyhodnoceny pomocí cash flow plánu projektu Ubytování. Kladné hodnoty vyšly pouze u varianty, kdy společnost získá dotaci a majoritní část bude financována z veřejných zdrojů nebo kdy získala potřebný kapitál ve formě investice od společnosti General Atlantic.

Nejvýhodnější variantou pro společnost je čerpání Evropské dotace. Tato možnost po skončení sledovaného období generuje kladné hodnoty CF a pro současné vlastníky to znamená zachování výše jejich podílu. Tato varianta byla vyhodnocena pomocí ukazatele NPV, kdy výsledná hodnota byla kladná, což pro společnost znamená, že peněžní příjmy převyšují kapitálové výdaje. Doba návratnosti investice ukázala, že bod zvratu nastane

v 6. roce trvání projektu. Jelikož používání produktu není časově omezeno, je tato varianta pro společnost přijatelnou.

Druhá varianta, kdy by byl použit úvěr od společníka General Atlantic byl z pohledu CF pro společnost ztrátový. Musela by vynaložit více vlastního kapitálu nebo by investor musel potřebný kapitál, který byl zkalkulován na 29 mil. Kč do společnosti vložit a navýšit tak svůj podíl ve společnosti, což je zkalkulováno ve variantě číslo 3. S tímto by ovšem museli souhlasit ostatní společníci, pokud by chtěli projekt uskutečnit. V opačném případě by byl pro společnost ziskový až po 15 letech, což ukázala čtvrtá varianta, která počítá pouze s vlastními zdroji.

Z uvedených argumentů vyplývá výhoda pro společnost začít s daným projektem v této době, kdy je útlum v oblasti operativních činností, kvůli pandemii COVID-19 a investovat tento čas do rozvoje společnosti. I pro investora General Atlantic tento krok znamená potenciál vyšších tržeb, jakmile se cestovní trh vrátí do původních hodnot.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Kiwi.com se zaměřením na rozbor finanční situace podniku, srovnání hodnot pomocí poměrových ukazatelů s konkurencí a na analýzu vnitřních a vnějších jevů v okolí společnosti. Na základě finanční a strategické analýzy vyhodnotit současnou situaci a případné zjištěné nedostatky formulovat do návrhů, které by společnosti mohly přinést změnu směřující ke zvýšení výkonnosti.

Teoretická část je zaměřena na základní informace potřebné k hodnocení výkonnosti podniku. Dále je kapitola zaměřena na systémy měření a také požadavky pro hodnocení podniku, které jsou podstatné pro každou společnost. Jsou zde uvedena jednotlivá východiska pro strategickou analýzu a benchmarking.

Společnost Kiwi.com je představena na počátku analytické části. Poté byla provedena strategická analýza, která je rozdělena na analýzu vnější a vnitřní. Analýza vnějšího prostředí byla vyhotovena pomocí metody PESTE a Porterovi analýzy pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla zvolena analýza „7S“ a finanční analýza poměrovými ukazateli. Tyto ukazatele byly srovnány s výsledky konkurenčních podniků, které byly zvoleny na základě charakteru podnikání a působení na globálním trhu. Analytická část je zakončena SWOT analýzou, kde byly shrnuty výsledky analytické části v podobě silných a slabých stránek společnosti a identifikací příležitostí a rizik pro budoucí fungování. Jedno z největších rizik bylo identifikováno příliš úzké zaměření poskytovaných služeb na webových stránkách společnosti, z čeho by mohlo plynout přesun zákazníků ke konkurenci, která poskytuje více cestovních produktů.

Ze zjištěných informací v rámci analytické části, byl sestaven návrh projektu podporující rozvoj společnosti a eliminaci rizika, které z analýzy vyplynulo. Návrhová část obsahuje kompletní návrh projektu, jehož cílem je nový produkt společnosti – poskytování ubytování. Projekt je rozvržen do několika částí a pro první část, což je poskytování ubytování v rámci evropských zemí, je sestaven plánovaný rozpočet a zdroje financování. Při zavedení nového projektu bude společnost více konkurenceschopná a také využije

příležitosti, což je předpokládaná zvýšená poptávka po cestovních službách po skončení pandemie. Dle mého názoru by měla společnost využít příležitosti a rozvinout nabídku svých služeb, aby byla konkurenceschopná, jakmile se cestovní trh oživí a lidé budou chtít znovu cestovat, což je předpoklad, který mají velké cestovní agentury vzhledem k poptávce, která je v současné době například po letních dovolených.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4.
2. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Vydavatelství Linde, s.r.o., Praha, 2009. Vydání druhé aktualizované a doplněné, 333 stran. ISBN 978-80-86131-85-6, s
3. HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza firmy. Nakladatelství ASPI a.s., Praha, 2008. Vydání první, 208 stran. ISBN 978-80-7357-392-8
4. KALOUDA, F.: Finanční analýza a řízení podniku. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, Plzeň, 2015. Vydání první, 287 stran. ISBN 978-80-7380-526-5
SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. s. 3. ISBN 978-80-251-1830-6
5. ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 80-86754-33-2
6. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. s. 13. ISBN 80-214-3325-6
7. MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopress, ISBN 80-86119-61-0
8. NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615612.

9. PŘIBYSLAVSKÝ, Jiří. Performance Management – cesta k vítězství. In Sborník konference Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti. Praha: VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, září 2006, ISBN 80-245-1070-7
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
11. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
12. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
14. TYLL, L. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7
15. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D.: Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Nakladatelství Grada Publishing, a.s., Praha, 2010. Vydání první, 208 stran. ISBN 978-80-247-3349-4
16. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
17. NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P.: Benchmarking – mýty a skutečnost. Nakladatelství Management Press, s.r.o., Praha, 2011. Vydání první, 265 stran. ISBN 978-80-7261-224-6, str. 20-24

18. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
19. SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0
20. MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5
21. RŮČKOVÁ, P.: Finanční analýza: metody ukazatele, využití v praxi. Nakladatelství Grada, Praha, 2011. Vydání čtvrté rozšířené, 144 stran. ISBN 978-80-247-3916-8
22. VOCHOZKA, M.: Metody komplexního hodnocení podniku. Vydavatelství Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. Vydání první, 248 stran. ISBN 978-80247-3647-1.

Internetové zdroje

1. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2021-5-2].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
2. Kiwi.com [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.kiwi.com/en/>
3. The World bank [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>
4. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
5. Statista [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>
6. IATA [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.iata.org/>
7. Dotace EU [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/uvod>
8. ECB [online]. [cit. 2021-03-13].
Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
9. World Age structure. Index MUNDI [online]. [cit. 2021-03-13].
Dostupné z: <https://www.indexmundi.com/>
10. Tequila [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://tequila.kiwi.com/portal/login>
11. Expedia Group [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.expedia.com/>
12. EDreams [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.edreams.com/>

13. Trip.com [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.trip.com/>
14. Trustpilot [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.trustpilot.com/>
15. Firma v USA. ETuls [online]. [cit. 2021-04-10].
Dostupné z: <https://www.etuls.cz/firma-v-usa/>
16. EPRAVO.CZ [online]. [cit. 2021-04-11].
Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/danove-aspekty-pujcek-mezi-spolecnikem-a-spolecnosti-109712.html>
17. Enovation [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/>
18. Pokyn D-288 [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <http://www.d288.cz/>
19. Damodaran [online]. [cit. 2021-5-2].
Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Světový hrubý domácí produkt.....	33
Tabulka 2: Hrubý domácí produkt v České republice	34
Tabulka 3: Hrubý domácí produkt v cestovním průmyslu (celosvětový)	34
Tabulka 4: Hrubý domácí produkt v cestovním průmyslu v České republice.....	35
Tabulka 5: Inflace	37
Tabulka 6: Nezaměstnanost v %.....	38
Tabulka 7: Směnné kurzy	40
Tabulka 8: Nabízené služby jednotlivých společností.....	46
Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu v %	62
Tabulka 10: Rentabilita aktiv v %	63
Tabulka 11: Rentabilita tržeb v %	64
Tabulka 12: Okamžitá likvidita v období 2013-2019.....	65
Tabulka 13: Celková zadluženost v %.....	66
Tabulka 14: Rozdělení nákladů v % vůči celkovým nákladům za sledované období	68
Tabulka 15: Rozdělení výnosů vůči celkovým tržbám za sledované období v %.....	70
Tabulka 16: Přidaná hodnota pracovníka za období 2013–2019.....	72
Tabulka 17: Časové rozvržení projektu	92
Tabulka 18: Plánovaný rozpočet projektu	97
Tabulka 19: Předpokládané výnosy společnosti.....	100
Tabulka 20: Předpokládané výnosy (negativní vývoj)	100
Tabulka 21: Předpokládané výnosy (neutrální vývoj).....	101
Tabulka 22: Předpokládané výnosy (pozitivní vývoj).....	101
Tabulka 23: Plán cizího zdroje financování v Kč.....	103
Tabulka 24: R&D odpočet na vývojovou fázi projektu v Kč	105

Tabulka 25: Čistá současná hodnota projektu	108
Tabulka 26: Doba návratnosti projektu	109

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tržby společnosti v letech 2013–2019 v tis. Kč	28
Graf 2: Vlastnická struktura společnosti Kiwi.com.....	29
Graf 3: Meziroční změna HDP v % ve světě a v České republice	36
Graf 4: Věková struktura obyvatelstva a podíl jednotlivých skupin obyvatel.....	42
Graf 5: Hodnocení zákazníků na portále Trustpilot od roku 2014 po současnost	47

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kroky procesu měření výkonnosti podniku	14
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku.....	20
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 4: Proces benchmarkingu	25
Obrázek 5: Vyhledávač společnosti Kiwi.com.....	30
Obrázek 6: Predikce společnosti IATA	36
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Kiwi.com	52
Obrázek 8: Struktura firemní strategie.....	56
Obrázek 9: Shrnutí SWOT analýzy	82
Obrázek 10: Plán jednotlivých kroků projektu	86

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Majetková struktura společnosti Kiwi.com za období 2013 - 2019 v netto hodnotě v tis. Kč.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	10 915	29 592	143 748	544 951	844 227	1 215 047	1 985 259
Dlouhodobý majetek	204	11 452	17 609	78 967	104 566	136 801	301 261
Dl. nehmotný majetek	204	11 274	15 499	55 568	60 799	96 657	200 842
Dl. hmotný majetek	0	178	1 876	23 158	43 525	38 083	24 166
Dl. finanční majetek	0	0	234	241	242	2 061	76 253
Oběžná aktiva	10 710	18 140	126 139	459 592	721 972	1 032 654	1 609 084
Zásoby	0	0	0	0	0	538	412
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	597	8 765	18 837	26 471
Krátkodobé pohledávky	9 544	17 568	93 155	376 070	590 203	821 139	1 322 215
Krátkodobý fin. majetek	1 166	572	32 984	82 925	123 004	192 140	259 986
Časové rozlišení	0	0	0	6 392	17 689	45 592	74 914

Příloha II. Kapitálová struktura společnosti Kiwi.com za období 2013 - 2019 v tis. Kč.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	10 915	29 592	143 748	544 951	844 227	1 215 047	1 985 259
Vlastní kapitál	4 790	6 691	56 847	147 248	225 244	336 395	370 587
Základní kapitál	5 450	5 450	27 950	27 950	27 950	27 950	66 809
Kapitálové fondy	0	500	500	500	500	500	136 457
Fondy ze zisku		0	0	0	0	0	42
VH minulých let	-330	-660	741	28 397	118 796	196 794	307 945
VH běžného období	-330	1 401	27 656	90 401	77 996	111 151	-140 666
Cizí zdroje	6 125	22 901	86 901	395 980	618 983	874 103	1 605 238
Rezervy	0	140	9 507	28 098	57 222	85 004	80 909
Dlouhodobé závazky	0	7 100	1 357	12 769	8 356	4 676	928
Krátkodobé závazky	5 570	15 661	47 458	222 937	361 659	590 148	1 173 148
Bankovní úvěry a výpomoci	555	0	28 579	132 176	191 746	194 275	350 253
Časové rozlišení	0	0	0	1 723	0	4 549	9 434

Příloha III. Vybrané ukazatele pro výpočet poměrových ukazatelů v tis. Kč

Zisk	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	-330	1 401	27 656	90 401	77 996	111 151	-140 666
Edreams	-593 447	-661 135	-4 814 058	365 712	238 417	545 946	241 954
Trip.com	3 275 957	889 188	9 553 611	-5 326 548	24 578 522	-2 156 736	22 711 484
Expedia	4 625 565	9 047 949	18 866 232	7 285 489	8 047 998	9 121 196	12 780 865

Celková aktiva	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	10 915	29 592	143 748	544 951	844 227	1 215 047	1 985 259
Edreams	38 180 425	45 239 062	32 787 042	36 808 624	28 815 255	36 375 165	33 120 948
Trip.com	68 315 079	114 621 395	452 764 266	537 657 339	530 282 056	607 211 048	650 398 992
Expedia	153 744 790	205 018 788	382 178 994	407 845 522	394 224 156	405 129 378	484 451 336

Vlastní kapitál	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	4 790	6 691	56 847	147 248	225 244	336 395	370 587
Edreams	9 579 853	11 128 275	9 488 967	11 010 771	8 889 646	11 347 956	10 707 282
Trip.com	28 647 456	38 014 535	242 625 641	281 166 061	282 971 463	289 923 730	343 454 643
Expedia	44 874 737	43 040 673	121 661 720	147 161 019	130 483 341	126 955 366	125 229 856

Tržby	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	5 688	143 886	2 170 991	8 460 565	18 498 656	27 916 990	32 461 356
Edreams	12 198 352	15 008 531	3 824 863	13 633 167	11 075 251	14 174 842	14 011 623
Trip.com	17 676 413	26 912 407	41 517 358	71 588 082	88 278 597	101 636 184	116 023 109
Expedia	94 781 060	130 992 487	164 666 111	226 787 856	214 187 460	252 135 918	272 967 607

Finanční majetek	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	1 166	572	32 984	82 925	123 004	192 140	259 986
Edreams	3 805 217	4 506 219	3 235 114	3 886 669	3 268 108	4 747 378	3 782 493
Trip.com	23 424 232	19 417 621	73 207 514	68 632 869	59 697 750	70 341 046	64 741 302
Expedia	20 282 821	3 660 549	5 388 413	46 445 768	60 609 707	54 884 438	74 988 615

Krátkodobé závazky	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	5 570	15 661	47 458	222 937	361 659	590 148	1 173 148
Edreams	10 642 312	12 211 796	9 508 828	10 410 977	8 801 101	11 965 727	10 232 790
Trip.com	20 896 411	46 575 081	128 260 465	112 789 294	137 962 763	224 772 330	224 784 877
Expedia	65 442 879	95 153 386	146 248 174	158 381 941	167 745 189	181 075 960	242 361 394

Cizí zdroje	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	6 125	22 901	86 901	395 980	618 983	874 103	1 605 238
Edreams	28 600 572	34 110 787	23 298 075	25 797 852	19 925 609	25 027 209	22 413 666
Trip.com	39 667 624	76 606 860	210 138 625	256 491 278	247 310 593	317 287 318	303 234 505
Expedia	108 870 053	161 978 115	260 517 274	260 684 503	263 740 815	278 174 012	359 221 480

Příloha IV. Vybrané ukazatele pro analýzu nákladů a výnosů

Přímé náklady	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	4 627	120 678	1 840 812	7 260 337	16 760 804	25 603 505	29 696 944
Edreams	5 264 602	4 188 770	5 753 070	3 168 079	2 524 261	2 900 428	3 501 821
Trip.com	4 550 634	7 694 701	11 594 861	17 609 011	15 308 825	20 668 720	23 955 639
Expedia	64 243 410	90 616 536	115 769 189	154 163 436	150 208 005	173 707 112	187 709 058
Operativní náklady	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	1 218	14 499	269 558	1 025 643	1 450 230	1 995 122	2 724 446
Edreams	6 933 759	10 819 755	6 613 108	11 094 727	8 797 846	11 274 405	10 509 807
Trip.com	10 374 457	19 770 087	28 470 805	59 818 541	62 748 452	72 003 530	75 554 140
Expedia	13 607 525	18 068 760	24 876 432	33 732 945	28 828 014	36 305 056	38 455 700
Celkové náklady	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	6 017	141 670	2 143 250	8 370 164	18 420 660	27 805 839	32 602 022
Edreams	15 235 851	18 286 827	13 679 985	16 378 223	13 392 057	16 326 963	16 707 384
Trip.com	16 076 168	28 538 731	43 009 179	80 252 486	86 456 811	100 625 214	110 616 690
Expedia	90 919 960	123 538 067	162 589 201	219 724 901	205 713 642	243 643 770	261 046 340
Ostatní náklady	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	172	6 493	32 880	84 184	209 626	207 212	180 632
Edreams	3 037 489	3 278 301	1 313 807	2 115 417	2 069 951	2 152 130	2 695 755
Trip.com	1 151 077	1 073 943	2 943 514	2 824 934	8 399 534	7 952 964	11 106 911
Expedia	13 069 025	14 852 771	21 943 580	31 828 520	26 677 623	33 631 602	34 881 582

Ubytování	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	0	0	0	0	0	0	0
Edreams	0	0	0	0	0	0	0
Trip.com	7 265 723	11 727 103	17 588 427	27 211 475	31 144 347	37 832 744	43 907 361
Expedia	66 051 125	85 207 272	103 750 516	118 440 118	145 864 641	173 257 792	191 645 112

Letenky	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	5 621	138 655	2 137 295	8 368 151	18 130 434	27 347 447	31 791 683
Edreams	0	0	0	0	0	0	0
Trip.com	11 040 351	16 040 104	25 125 789	43 726 401	52 176 704	57 849 950	64 130 535
Expedia	22 387 855	34 887 480	46 445 878	62 683 825	16 692 144	19 792 546	19 657 649

Provize	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	0	4 960	10 971	36 253	211 477	335 902	432 808
Edreams	0	0	0	0	0	0	0
Trip.com	0	0	0	0	0	0	0
Expedia	6 336 935	10 886 712	13 968 314	20 860 143	22 845 243	24 532 872	24 950 963

Ostatní	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	67	271	22 725	56 161	156 745	233 641	236 865
Edreams	0	0	0	0	0	0	0
Trip.com	454 134	704 363	1 086 641	2 733 790	4 957 567	5 953 490	7 985 213
Expedia	0	0	493 580	17 809 961	28 785 432	34 552 708	36 713 883

Celkové tržby	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kiwi.com	5 688	143 886	2 170 991	8 460 565	18 498 656	27 916 990	32 461 356
Edreams	12 198 352	15 008 531	3 824 863	13 633 167	11 075 251	14 174 842	14 011 623
Trip.com	18 760 188	28 471 570	43 800 857	73 671 666	88 278 618	101 636 184	116 023 109
Expedia	94 775 915	130 981 464	164 658 288	226 799 126	214 187 460	252 135 918	272 967 607

Příloha V. Podpůrné kalkulace pro plánovaný rozpočet projektu

Rozpočet	Počet zaměstnanců							
	Q221	Q321	Q421	Q122	Q222	Q322	Q422	Q123
Projektový management	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.25
Senior	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.25
Junior	0	0	0	0	0	0	0	0
IT department	0	0.1	9	9	9	9	3	3
Senior	0	0.1	4	4	4	4	2	2
Junior	0	0	5	5	5	5	1	1
Data team	0	0.1	5	5	5	5	3	1
Senior	0	0.1	2	2	2	2	1	0
Junior	0	0	3	3	3	3	2	1
Účetní oddělení	0	1	1	0	0	0.75	0	0
Senior	0	0.5	0.5	0	0	0.25	0	0
Junior	0	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0
Daňové oddělení	0	1.5	1	0	0	0.75	0	0
Senior	0	1	0.5	0	0	0.25	0	0
Junior	0	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0
Payments solutions	0	0.1	0	1.5	1.5	0.25	0.25	0
Senior	0	0.1	0	0.5	0.5	0	0	0
Junior	0	0	0	1	1	0.25	0.25	0
Zákaznická podpora	0	0.1	0	0	0	1.25	1.25	10.1
Senior	0	0.1	0	0	0	0.25	0.25	0.1
Junior	0	0	0	0	0	1	1	10
Marketing	0	0.1	0	0	0.5	0.75	1.5	0.5
Senior	0	0.1	0	0	0.25	0.5	0.5	0.25
Junior	0	0	0	0	0.25	0.25	1	0.25
Právní oddělení	0	0.1	1.25	0	0	0.6	0	0
Senior	0	0.1	0.25	0	0	0.1	0	0
Junior	0	0	1	0	0	0.5	0	0
Business development	0	0.1	0.75	3	3	1.5	1.5	1.5
Senior	0	0.1	0.25	1	1	0.5	0.5	0.5
Junior	0	0	0.5	2	2	1	1	1
Management	0.1	0.1	0	0	0	0	0	0
Celkem	1.1	4.3	19	19.5	20	20.35	11	16.35

Průměrné mzdové náklady 2020	
Projektový management	
Senior	300 000.00
Junior	n/a
IT department	
Senior	390 000.00
Junior	180 000.00
Data team	
Senior	225 000.00
Junior	135 000.00
Účetní oddělení	
Senior	210 000.00
Junior	111 000.00
Daňové oddělení	
Senior	210 000.00
Junior	120 000.00
Payments solutions	
Senior	210 000.00
Junior	135 000.00
Zákaznická podpora	
Senior	150 000.00
Junior	105 000.00
Marketing	
Senior	210 000.00
Junior	135 000.00
Právní oddělení	
Senior	390 000.00
Junior	120 000.00
Business development	
Senior	225 000.00
Junior	120 000.00
Management	
Senior	600 000.00

Externí služby kalkulace	
Daňové poradenství sazba 1 hodina	3 000
Plánovaná kapacita v hodinách	
Q221	0
Q321	24
Q421	48
Q122	16
Q222	0
Q322	16
Q422	0
Q123	0
Celkem daňové poradenství	104
Dotační poradenství	4 %
Plánovaná výše dotace	36 000 000
Externí vývojářské služby	192 960

Celkové tržby								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Kiwi.com	5 688	143 886	2 170 991	8 460 565	18 498 656	27 916 990	32 461 356	30 189 173
Edreams	12 198 352	15 008 531	3 824 863	13 633 167	11 075 251	14 174 842	14 011 623	14 093 232
Trip.com	18 760 188	28 471 570	43 800 857	73 671 666	88 278 618	101 636 184	116 023 109	108 829 647
Expedia	94 775 915	130 981 464	164 658 288	226 799 126	214 187 460	252 135 918	272 967 607	262 551 763

Cestovní náklady kalkulace				
Vstupy na konference				
Název konference	Počet zaměstnanců	Cena vstupenky	Celkem vstupné	Cena za stánek
ITB Berlin	8	6 000	48 000	1 000 000
International Tourism & Travel show	2	3 000	6 000	0
ITB Asia	4	6 000	24 000	0
World Travel Market	3	5 000	15 000	0
Phocuswright Europe	4	0	0	1 100 000
Celkové náklady				2 193 000
Ostatní cestovní náklady				
Počet zaměstnanců	21			
Průměrné cestovní náklady	39 476			
Celkem	828 991			

Nepřímé náklady kalkulace	
Spotřeba materiálu a energie	19 466 000
Služby	18 212 668
Úpravy hodnot v provozní oblasti	96 771 000
Ostatní provozní náklady	43 570 000
Celkem	178 019 668
Počet zaměstnanců	1 053
Provozní náklady přepočtené na 1 zaměstnance	169 060

Příloha VI. Plánované zdroje financování

Ubytování								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Kiwi.com	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Edreams	37 %	39 %	52 %	56 %	42 %	35 %	45 %	40 %
Trip.com	39 %	41 %	40 %	37 %	35 %	37 %	38 %	37 %
Expedia	70 %	65 %	63 %	52 %	68 %	69 %	70 %	69 %
Celkový průměr								49 %

Kiwi.com	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr
Přidaná hodnota	17.48 %	12.49 %	13.66 %	13.09 %	7.40 %	6.25 %	6.45 %	10.97 %
Provozní výsledek hospodaření	-3.94 %	4.96 %	2.12 %	1.75 %	1.11 %	0.61 %	-0.39 %	0.89 %
VH po zdanění	-5.80 %	0.97 %	1.27 %	1.07 %	0.42 %	0.40 %	-0.43 %	-0.30 %

Úrokové sazby 2019	
CZ	2.04
US	1.55
UK	0.75
Průměr	1.795

Příloha VII. Cash-flow projektu

Varianta 1

Položky v tis. Kč	roky investice							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hodnota investice	-7 955	-31 350	-11 807					
Δ ČPK			0	0	0	0	0	0
Δ Tržeb			916	1 209	1 277	1 349	1 424	1 504
Δ Fixních nákladů			0	0	0	0	0	0
Δ Variabilních nákladů			-9	-12	-13	-13	-14	-15
Δ Odpisů			0	0	0	0	0	0
EBIT			907	1 197	1 264	1 335	1 410	1 489
Δ Daň			-181	-239	-253	-267	-282	-298
EAT			726	958	1 011	1 068	1 128	1 191
Odpisy			0	0	0	0	0	0
Financování	10 000	36 000	0	0	0	0	0	0
Cash flow projektu	2 045	4 650	-11 082	958	1 011	1 068	1 128	1 191

Varianta 2

Položky v tis. Kč	roky investice							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hodnota investice	-7 859	-29 625	-11 807					
Δ ČPK			0	0	0	0	0	0
Δ Tržeb			916	1 209	1 277	1 349	1 424	1 504
Δ Fixních nákladů			0	0	0	0	0	0
Δ Variabilních nákladů			-9	-12	-13	-13	-14	-15
Δ Odpisů			0	0	0	0	0	0
EBIT			907	1 197	1 264	1 335	1 410	1 489
Δ Daň			-181	-239	-253	-267	-282	-298
Δ R&D	1 427	4 467	693					
EAT			726	958	1 011	1 068	1 128	1 191
Odpisy			0	0	0	0	0	0
Financování	10 000	29 000	0	-5 521	-5 431	-5 341	-7 251	-7 126
Cash flow projektu	3 568	3 842	-10 389	-4 563	-4 419	-4 273	-6 123	-5 935

Varianta 3

Položky v tis. Kč	roky investice							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hodnota investice	-7 859	-29 625	-11 807					
Δ ČPK			0	0	0	0	0	0
Δ Tržeb			916	1 209	1 277	1 349	1 424	1 504
Δ Fixních nákladů			0	0	0	0	0	0
Δ Variabilních nákladů			-9	-12	-13	-13	-14	-15
Δ Odpisů			0	0	0	0	0	0
EBIT			907	1 197	1 264	1 335	1 410	1 489
Δ Daň			-181	-239	-253	-267	-282	-298
Δ R&D	1 427	4 467	693					
EAT			726	958	1 011	1 068	1 128	1 191
Odpisy			0	0	0	0	0	0
Financování	10 000	29 000	0					
Cash flow projektu	3 568	3 842	-10 389	958	1 011	1 068	1 128	1 191

Varianta 4

Položky v tis. Kč	roky investice							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hodnota investice	-7 859	-29 625	-11 807					
Δ ČPK			0	0	0	0	0	0
Δ Tržeb			916	1 209	1 277	1 349	1 424	1 504
Δ Fixních nákladů			0	0	0	0	0	0
Δ Variabilních nákladů			-9	-12	-13	-13	-14	-15
Δ Odpisů			0	0	0	0	0	0
EBIT			907	1 197	1 264	1 335	1 410	1 489
Δ Daň			-181	-239	-253	-267	-282	-298
Δ R&D	1 427	4 467	693					
EAT			726	958	1 011	1 068	1 128	1 191
Odpisy			0	0	0	0	0	0
Financování	8 000	8 000	0	0	0	0	0	0
Cash flow projektu	1 568	-17 158	-10 389	958	1 011	1 068	1 128	1 191